



# Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux : le cas de la Bretagne Sud

Clément Marinos

## ► To cite this version:

Clément Marinos. Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux : le cas de la Bretagne Sud. Géographie. Université Rennes 2, 2015. Français. NNT : 2015REN20041 . tel-01265765

**HAL Id: tel-01265765**

**<https://theses.hal.science/tel-01265765>**

Submitted on 1 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THESE / Université Rennes 2**  
*sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne*  
pour obtenir le titre de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE RENNES 2**  
*Mention : Géographie, Aménagement*  
**Ecole doctorale ED 507 SHS**

présentée par  
**Clément MARINOS**  
Préparée à l'UMR CNRS 6590 ESO  
« Espaces et Sociétés »  
Laboratoire ESO-Rennes

# Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux : Le cas de la Bretagne Sud

**Thèse soutenue le 9 décembre 2015**  
Devant le jury composé de :

**Olivier Bouba-Olga**  
Professeur d'Université, Université de Poitiers / *Président*

**Richard Shearmur**  
Professeur, Université McGill, Montréal / *Rapporteur*

**Florence Gourlay**  
Maître de Conférences, Université de Bretagne Sud / *Examinatrice*

**Gilles Poupard**  
Directeur d'études, Agence d'Urbanisme et de Développement du  
Pays de Lorient / *Invité*

**Guy Baudelle**  
Professeur d'Université, Université Rennes 2 / *Directeur de thèse*

**Gerhard Krauss**  
Maître de Conférences, Université Rennes 2 / *Co-Directeur de thèse*

Université Rennes 2

**Ecole doctorale ED 507 Sciences Humaines et Sociales**

*Unité Mixte de Recherche CNRS « Espaces et Sociétés » n°6590*

*Laboratoire ESO Rennes*

**Thèse de doctorat**

Mention : Géographie, Aménagement

# **Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux**

*Le cas de la Bretagne Sud*

Présentée par **Clément MARINOS**

Sous la direction de

Guy BAUDELLE, Professeur en Aménagement-Urbanisme

# Remerciements

Je remercie sincèrement mon Directeur de Thèse, Guy Baudelle, sans qui ce travail n'aurait été possible et pour m'avoir fait découvrir le monde de la recherche, son fonctionnement et ses codes. Ses conseils m'ont permis de prendre confiance en moi, tout en conservant cette part de doute indispensable. Ses remarques pertinentes m'ont donné la chance de progresser et de comprendre le sens du travail de recherche. Je remercie par ailleurs Gerhard Krauss, qui m'a guidé pendant cette période. Nos échanges m'ont permis de m'initier, modestement, à la Sociologie économique et de m'aider à construire des cadres d'analyses. Merci aussi à Florence Gourlay pour sa participation aux réunions du comité de suivi.

Mes pensées vont à mes partenaires de thèse, les représentants des agences de développement de Quimper, Lorient et Vannes et leur personnel. Gilles Poupard, Michel Brébion, Ronan Marcel et Laurent Bruchon, qui m'ont ouverts les portes de leurs agences et se sont impliqués dans les nombreux comités de suivi. Sans eux, l'immersion dans mon terrain de recherche n'aurait pas été envisageable. Je remercie particulièrement Gilles pour avoir nourri mes réflexions sur la Bretagne Sud, notamment grâce à nos déjeuners de travail et à ma participation aux réunions de l'Agence. Il a permis de donner une visibilité à mon travail en m'impliquant dans de nombreux projets, je lui en suis reconnaissant. Merci à l'ensemble des personnes « ressources » qui d'une part ont facilité mon immersion dans un terrain de recherche passionnant et d'autre part m'ont aidé à constituer mon corpus de connaissances.

Mes remerciements vont à mon épouse, Suzanne. Sa patience et son écoute m'ont donné la force et l'envie de poursuivre, même dans les moments les plus difficiles. Merci également pour ses conseils perspicaces en matière de rédaction. Merci à mon fils, Elias. Malgré les nombreuses nuits blanches qu'il m'a imposées, ses sourires et sa bonne humeur ont toujours su me motiver pour persévérer ! Je remercie aussi Alain, mon père, avec qui j'ai passé de nombreuses heures à échanger. Il a participé à faire connaître mon travail de recherche bien au delà des cercles habituels. J'ai pu, grâce à lui, découvrir que de nombreuses personnalités, et Bretagne et ailleurs, s'intéressaient à mon travail. Je remercie ma famille ainsi que mes amis qui ont fait preuve de bienveillance à mon égard, et notamment Sébastien pour son écoute et son intérêt pour un sujet qui ne lui était, jusqu'à présent, peu familier.

Merci enfin au Conseil régional de Bretagne qui a participé financièrement ma recherche et au laboratoire ESO Rennes pour son soutien.



# Sommaire

Introduction générale.....	4
<b>Partie 1 : Entre métropolisation et réseaux, quels enjeux pour les villes moyennes ?.....</b>	<b>11</b>
Chapitre 1 : Contexte, problématique et méthodologie du projet de recherche doctorale ...	14
Chapitre 2 : Villes moyennes et métropolisation, quels enjeux pour les acteurs économiques locaux ? .....	37
Chapitre 3 : La Bretagne Sud, un terrain de recherche multidimensionnel .....	74
Chapitre 4 : Les réseaux, un levier de développement pour les villes de Bretagne Sud ? .	112
<b>Partie 2 : Des réseaux comme trait d’union entre entreprises et territoires.....</b>	<b>153</b>
Chapitre 5 : De l’ <i>isolement</i> à l’ <i>encastrement social</i> : le rôle des réseaux pour les dirigeants .....	155
Chapitre 6 : Le rôle des réseaux dans le développement des entreprises et des territoires de Bretagne Sud .....	189
<b>Partie 3 : Considérer les réseaux comme des leviers du développement .....</b>	<b>224</b>
Chapitre 7 : De l’action publique en faveur des réseaux : le cas d’Halifax, Canada .....	226
Chapitre 8 : De l’intérêt, pour la Bretagne Sud, de mieux connaître ses réseaux .....	252
Chapitre 9 : Pour une politique publique de réseaux de villes et d'entreprises .....	282
Conclusion générale .....	302
Bibliographie .....	311

# Introduction générale

Cette introduction générale est conçue comme un préalable à notre premier chapitre dont l'objectif est de détailler le cadre de la recherche ainsi que la méthodologie que nous avons mobilisée. Elle expose, dans un premier temps, la *problématique initiale* de recherche avant de proposer un résumé du *contexte institutionnel* et du *positionnement théorique*. Ces deux éléments sont approfondis dans le premier chapitre à vocation introductive. Dans un troisième temps, notre introduction présente une synthèse des motivations du projet doctoral et de ses *objectifs théoriques et pratiques*. Enfin, nous déroulons, par un guide de lecture, le plan de notre thèse.

## Problématique initiale de recherche

Une grande partie de la littérature (Halbert, 2010 ; Combes et Lafourcade<sup>1</sup>, 2012) laisse entendre que, faute d'effets d'agglomération suffisants et de centralité, les entreprises situées hors métropole seraient moins productives et donc moins avantagées dans la compétition mondiale dans toutes ses composantes. Elles échapperaient, à différents degrés, aux bénéfices et aux externalités positives des lieux centraux, ce qui les pénaliserait et contrarierait leur développement. Leurs territoires d'implantation ne seraient pas non plus épargnés. Pourtant, des entreprises performantes et bénéficiant d'une forte croissance évoluent en Bretagne Sud, notre région d'étude composée de petites et moyennes villes et située en périphérie du continent européen. Notre thèse naît de ce paradoxe.

Elle s'inscrit en faux, à titre d'hypothèse, contre l'idée dominante qu'une implantation en métropole est la condition du succès économique. Pour tenter de mieux comprendre cette apparente contradiction, nous nous interrogeons sur les liens que les entreprises entretiennent avec leur territoire et ses acteurs. Les ressources auxquelles elles ont accès du fait de cette implantation hors métropole semblent en effet contribuer, à différents degrés, à leur réussite, y compris à l'échelle nationale, européenne ou mondiale.

Par ailleurs, l'idée de *métropolisation nécessaire* s'est répandue dans la sphère de la décision publique (CAE<sup>2</sup>, Grand Paris, Loi NOTRe<sup>3</sup>). Dans un contexte de crise économique puis

---

<sup>1</sup> Les auteurs proposent une revue d'études de cas portant sur les effets d'agglomération en France et en Europe

<sup>2</sup> Des organismes étatiques de réflexion comme le Conseil d'Analyse Stratégique (2015) préconisent le renforcement des investissements publics dans les métropoles

sociale, elle est progressivement devenue un enjeu politique. Cette trajectoire supposée privilégiée des métropoles pose la question de la place des autres territoires. Dans ce cadre, nous nous interrogeons sur les *ressources* offertes aux entreprises par les villes moyennes. Dans quelle mesure sont-elles spécifiques ? Constituent-elles des éléments clés dans le développement de ces entreprises ?

Les *réseaux d'entreprises* présentent des caractéristiques qui, selon nous, pourraient être au cœur des enjeux économiques des villes moyennes. Ils fourniraient, notamment par la mobilisation de pairs, des ressources vitales aux dirigeants et à leurs structures : apport d'information, aide à la décision, nouvelle clientèle, accompagnement des créateurs, carnet d'adresses, ouverture géographique, etc. Ces ensembles de relations génèreraient par ailleurs des liens de confiance qui autorisent la réalisation de projets spécifiques, qu'il serait difficile de mener sans cette forme de proximité. Il semble, dès lors, opportun de les analyser pour mieux appréhender leur rôle dans le développement des entreprises. De surcroît, certains de ces réseaux font du dynamisme du territoire un de leurs principaux objectifs.

Malgré leur probable utilité, ces réseaux et leur géographie apparaissent assez mal dans les « radars » des décideurs publics locaux, comme les observatoires économiques. Dans le cadre de l'étude d'une offre renforcée de services territoriaux, il conviendrait de s'intéresser aux actions qui répondent aux besoins des entreprises. A ce titre, la *mise en réseau* des acteurs et son évaluation représentent un *champ d'action publique* encore peu exploré et sur lequel nous nous interrogeons. Cette façon originale et territorialisée d'envisager le développement des entreprises pourrait-elle être intégrée à une stratégie locale de développement ?

Les réseaux engendrent aussi des interdépendances entre les entreprises et, par extension, entre les territoires. Ils sont vecteurs d'*interterritorialité*. Leur périmètre dépasse les limites administratives et politiques conventionnelles des territoires dotés d'instances de gouvernance à même de soutenir l'économie locale de manière cohérente. Les entreprises, par nature, ne se doivent pas de respecter ces frontières. Elles évoluent à des échelles interterritoriales. Leurs périmètres géographiques, tant pour ce qui concerne leurs clients et fournisseurs, que pour des partenariats de projets, sont à géométrie variable. Pour interagir avec leur milieu, les entreprises intègrent nombre de paramètres, parmi lesquels les découpages institutionnels n'occupent qu'une place relative. On perçoit dès lors l'enjeu d'observer le fonctionnement et le périmètre de ces réseaux, dans le but de renforcer l'efficacité des dispositifs de soutien aux entreprises et de concevoir des stratégies de développement économique plus cohérentes, qui

---

<sup>3</sup> La loi du 27 janvier 2014 « affirme » par exemple le rôle des métropoles (cf. chapitre 2)

intégreraient ces interdépendances. Pour y parvenir, les collectivités pourraient adapter leur action au comportement réticulaire des entreprises de leur territoire et se doter de nouveaux dispositifs d'intermédiation, avec pour finalité d'améliorer la cohérence d'ensemble de l'action économique locale.

Finally, notre projet doctoral vise à démontrer que ***les réseaux constituent une opportunité de développement pour les entreprises implantées en Bretagne Sud, ainsi que pour leur territoire composé de villes petites et moyennes***. Si cette hypothèse générale devait être validée, nous tâcherions d'en tirer les conséquences pour la définition des politiques publiques de soutien aux entreprises (cf. 3<sup>e</sup> partie). Les réseaux de villes, déjà à l'œuvre dans certains territoires, pourraient être analysés comme une des réponses aux interdépendances qui façonnent cette interterritorialité.

## Contexte institutionnel

Le contexte institutionnel de notre recherche est celui de territoires périphériques de villes moyennes en recherche de réponses vis-à-vis des conséquences de la métropolisation. Leurs décideurs s'interrogent sur l'avenir de leurs territoires et la place qu'ils occuperont dans la hiérarchie urbaine nationale et mondiale. Entre espaces ruraux et métropoles, les territoires de villes moyennes semblent moins soutenus qu'auparavant par les politiques publiques nationales d'aménagement du territoire. Privés de ce soutien, ils s'interrogent sur leur modèle de développement dans un contexte de concurrence entre territoires, qui s'apparente à celle que se livrent les entreprises entre elles. Si le paradigme de l'attractivité et de la productivité territoriales semble dominant, quelles sont les chances des villes moyennes périphériques comme celles de Bretagne Sud de ne pas décrocher et de prendre part, via leurs entreprises, à ce mouvement global ? C'est ainsi que nous résumons le contexte institutionnel de notre recherche.

## Positionnement théorique

Etudier le rôle des réseaux dans le développement des entreprises et des territoires implique un positionnement de recherche qui se situe au carrefour de plusieurs champs théoriques. La *sociologie d'entreprises* et l'*économie des réseaux* s'avèrent indispensables pour comprendre le fonctionnement des entreprises et de leurs dirigeants, notamment en termes d'interactions, quand l'*économie spatiale* (théorie du développement endogène, théories de la métropolisation) nous permet de caractériser notre terrain de recherche et de cerner ses

enjeux. Pour interpréter les liens que nouent les dirigeants avec leur territoire par l'intermédiaire de leurs réseaux, il est nécessaire de mobiliser des notions issues des *sciences de gestion* comme la théorie de la dépendance aux ressources. Comprendre le comportement des entrepreneurs vis-à-vis des réseaux sociaux suppose de s'intéresser à la *sociologie économique*, en s'éloignant des approches classiques d'analyse des choix par le marché et la stricte rationalité économique des agents. Notre recherche se réfère également à la *science politique*, dans la mesure où nous analysons les réponses possibles à notre problématique en termes d'action publique et d'évaluation.

## Motivation de la thèse : objectifs théoriques et pratiques

C'est à partir d'exemples que nous avons bâti notre méthode scientifique. Cette *démarche inductive* a vocation à infirmer ou à confirmer nos hypothèses de recherche. Le matériau recueilli lors d'entretiens avec des entrepreneurs principalement, par méthode qualitative, a permis de caractériser le lien entre les entreprises et leurs territoires. Les informations ont été, pour la plupart, recueillies via des échanges, formels et informels avec les acteurs publics et privés du territoire. S'appuyer sur une méthode par observation n'empêche pas d'admettre des exceptions dans la mesure où il peut y avoir des contradictions entre notre argumentaire et celui défendu par d'autres, dans d'autres contextes.

En termes d'objectifs théoriques, notre ambition n'est pas de réaliser une comparaison objective des avantages et inconvénients pour une entreprise d'une implantation en ville moyenne périphérique par rapport à une métropole. Il s'agit davantage de s'interroger sur les *opportunités offertes par un territoire non métropolitain* comme la Bretagne Sud pour des entreprises productives innovantes, qui évoluent à des échelles supra-locales en termes de clients, fournisseurs et partenaires. Une plus faible densité et une taille modeste générant, *a priori*, de plus faibles effets d'agglomération et d'urbanisation, ces inconvénients vont-ils de paire avec une plus faible compétitivité et donc une moindre chance de prendre part à la compétition qui se joue entre les entreprises à l'échelle du monde ? Les réseaux sociaux, qu'ils soient structurés ou non, peuvent-ils leur donner accès à suffisamment de ressources pour *compenser* ce qui pourrait constituer des handicaps pour leur développement ? Ces entreprises hors métropole ont-elles accès à ces réseaux, qui, dit-on, sont source de performance et d'innovation ou évoluent-elles en marge des flux d'information qui circulent via ces mêmes réseaux ?

Notre thèse est aussi conçue comme un instrument à l'attention des opérateurs du développement local, partenaires de notre projet. Il s'agit d'un *outil d'aide à la décision* dans le processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques. Nous légitimons cette ambition par notre expérience professionnelle antérieure en matière d'évaluation de politiques, soit huit ans comme consultant puis chargé de mission en administration. Notre trajectoire professionnelle a influencé la façon dont nous avons appréhendé notre question de recherche. La préoccupation d'éclairer les choix publics se manifeste ainsi à plusieurs reprises dans notre thèse, notamment dans l'étude des politiques de coopérations entre villes ou dans l'appui fourni aux réseaux d'entreprises par les collectivités. On s'interroge finalement sur la réponse que pourraient fournir les pouvoirs publics et leurs opérateurs, dont l'une des missions est de *favoriser* le développement économique, vis-à-vis de ces formes d'organisation que sont les *réseaux*. Dans quelle mesure peuvent-ils accompagner cette tendance et ainsi renforcer leurs effets ? Presque 25 ans après l'initiative des réseaux de villes lancée par la DATAR, les villes moyennes de Bretagne Sud semblent exclues de ce type de coopération. Notre ambition est de renouveler l'approche en partant des entreprises et de leur fonctionnement en réseau.

## Guide de lecture

La **première des trois parties** de notre thèse a pour objectif de poser les *jalons* nécessaires à la bonne compréhension de notre démarche de recherche. En ce sens, elle propose, dans un **premier chapitre** (Contexte, problématique et enjeux de la recherche), construit comme un chapitre introductif, de revenir sur le cadre général des travaux. Elle pose également les *hypotheses* que nous tenterons de vérifier et détaille la *méthodologie* sur laquelle nous nous appuyons pour produire nos résultats. Le **deuxième chapitre** (Villes moyennes et métropolisation, quels enjeux pour les acteurs économiques locaux ?) renvoie à la compréhension des *enjeux généraux de développement* pour les territoires de *villes moyennes* dans un contexte de métropolisation. En parcourant la littérature, nous soulignons la prudence dont il faut faire preuve lorsque l'on élabore des catégories de villes comme critères pour bénéficier de politiques publiques. Nous ambitionnons aussi de montrer les limites d'un argumentaire affirmant que seules les métropoles sont concernées par le processus de métropolisation. Afin de répondre aux attentes de nos partenaires de thèses, soient trois agences de développement économique, nous avons construit notre **troisième chapitre** (La Bretagne Sud, un terrain de recherche multidimensionnel) en vue de *motiver* l'intérêt d'une

recherche dédiée à l'étude d'un espace « inédit » qu'est la *Bretagne Sud*. Il n'a en effet pas d'existence institutionnelle mais les caractéristiques socio-économiques des trois zones d'emploi le composant légitiment l'intérêt à envisager de nouvelles coopérations entre acteurs. Pour clore la première partie, notre **quatrième chapitre** (Les réseaux, un levier de développement pour les villes de Bretagne Sud ?) s'intéresse aux diverses formes de *coopérations institutionnelles entre territoires* et plus particulièrement celles concernant les relations horizontales entre les villes. Il examine les motivations des territoires à s'insérer dans des réseaux, qu'ils soient de proximité ou avec des partenaires situés à distance. En ce sens, nous montrons que, par rapport aux villes moyennes, les métropoles de l'Ouest de la France (Nantes, Rennes, Brest) créent de nouvelles formes d'alliances fondées sur le développement économique. Se pose ainsi la question de l'évaluation de leur contribution au dynamisme des territoires.

La **deuxième partie** privilégie le *point de vue des chefs d'entreprises* pour appréhender les liens qu'ils entretiennent avec le territoire d'implantation de leurs sociétés, dans notre cas les villes moyennes de Bretagne Sud. Le **cinquième chapitre** (De l'isolement à l'encastrement social : le rôle des réseaux pour les dirigeants) a pour point de départ la recherche des *motifs* qui incitent les dirigeants à interagir avec leur environnement immédiat ou plus lointain. Il ambitionne de retracer le processus conduisant à sortir de l'isolement pour aboutir à une situation d'encastrement social. A ce titre, nous montrons que les *réseaux sociaux* constituent des espaces privilégiés pour accéder aux ressources, développer du capital social et influencer les politiques publiques. En nous appuyant sur les résultats de notre *enquête* auprès de dirigeants sud-bretons, notre **sixième chapitre** (Le rôle des réseaux dans le développement des entreprises et des territoires de Bretagne Sud) caractérise le *rôle* que jouent les *réseaux*, spécifiquement dans notre territoire d'étude. Nous mobilisons la notion de force des liens pour tenter de comprendre comment la nature des relations peut impacter le développement des entreprises et des territoires. Nous renforçons notre raisonnement en dressant un état des lieux des réseaux structurés en Bretagne Sud. Ces réseaux contribuent au processus d'innovation par la circulation d'information tacite qu'ils favorisent. Plus largement, ils sont acteurs du territoire, certains d'entre eux poursuivant des missions connexes à celles des collectivités en matière de développement économique.

La **troisième et dernière partie** de nos travaux est dédiée à *l'action publique* en faveur des réseaux, qu'ils concernent les entreprises ou les villes. En consacrant un **septième chapitre** (De l'action publique en faveur des réseaux : le cas d'Halifax, Canada) à *l'étude du cas*

*d'Halifax* au Canada, nous montrons comment un territoire, via son opérateur économique, est susceptible de s'approprier la coopération comme un levier de développement. En menant une politique publique spécifique, visant à mettre en réseau les acteurs locaux, y compris les entreprises, Halifax se saisit de moyens locaux pour favoriser sa croissance économique. Cet exemple illustre la capacité de certains territoires à imaginer de nouveaux modes d'action publique basés sur les réseaux. En réponse aux attentes de nos partenaires, le **huitième chapitre** (De l'intérêt, pour la Bretagne Sud, de mieux connaître ses réseaux) propose une série de *recommandations* à l'attention des décideurs publics de Bretagne Sud. Il les incite à progresser dans la connaissance des réseaux d'entreprises de leur territoire et plus largement à davantage intégrer le fonctionnement réticulaire des entreprises et les interdépendances économiques des territoires à la conception de leurs politiques publiques. Le **neuvième et dernier chapitre** (Pour une politique publique de réseaux de villes et d'entreprises), également consacré aux recommandations, cible plus particulièrement l'action possible pour encourager les *entreprises locales à intégrer les réseaux* du territoire. Il envisage également l'hypothèse d'un réseau de villes à l'échelle de la Bretagne Sud dont la construction reposerait sur l'implication des entreprises et de leurs réseaux, de sa conception à son évaluation.



# **Partie 1 : Entre métropolisation et réseaux, quels enjeux pour les villes moyennes ?**

*« L'humanité est constamment aux prises avec deux processus contradictoires dont l'un tend à instaurer l'unification, tandis que l'autre vise à maintenir ou à rétablir la diversification »,  
Claude Lévi-Strauss, "Race et Histoire" (1952)*

## **Introduction**

Le Larousse définit la métropole comme « la ville la plus importante d'une région ou d'un pays » et fait aussi référence à son étymologie. Comme « cité mère », elle s'oppose, à l'époque grecque, aux colonies qu'elle a elle-même fondées. L'origine du terme induit une relation de dépendance des autres territoires vis-à-vis de la métropole. La définition de la métropolisation mérite aussi notre attention. Selon le même dictionnaire, elle correspond au « processus de renforcement de la puissance des grandes métropoles, par l'accroissement de la population, de la densité des réseaux de communication, de la concentration d'organismes de commandement dans tous les domaines ». Réseaux et métropolisation seraient donc deux notions connexes. Il y aurait une corrélation entre le renforcement des métropoles et le renforcement des réseaux de communication (physiques mais aussi sociaux). Cela pose la question de la place des autres territoires dans ce processus. Les villes moyennes, comme catégorie d'urbain intermédiaire, prennent-elles part à ce mouvement ou sont-elles dépourvues des caractéristiques nécessaires pour y parvenir ? Sont-elles condamnées à être dépendantes de l'évolution, positive ou négative, de leurs métropoles régionales et nationales ? Sont-elles insérées dans des réseaux de villes et d'entreprises suffisamment denses pour pérenniser leur développement ? C'est en étudiant le cas de la Bretagne Sud, territoire de villes moyennes, que nous entendons répondre à ces questions.

S'il semble difficile de définir précisément la ville moyenne compte tenu de l'hétérogénéité de leurs structures et de leurs trajectoires socio-économiques, nous utiliserons ce terme tout au long de notre recherche pour des raisons de clarté, sans toutefois négliger la dimension plurielle de cette catégorie d'urbain, comme catégorie intermédiaire entre métropoles et espaces ruraux.

L'objectif de cette première partie est multiple. Premièrement, afin de fixer les principaux jalons de notre démarche, nous présenterons le cadre général de la recherche en précisant notamment le contexte, la posture adoptée, le cadre théorique et la méthodologie. Cette étape est essentielle pour appréhender la problématique globale de la thèse et comprendre notre cheminement de recherche.

Deuxièmement, en s'intéressant au développement économique des territoires, il s'agira de chercher à savoir si les villes moyennes ne sont pas une catégorie de « seconde zone », dont le dynamisme s'avèrerait mécaniquement moins fort que celui des métropoles. Bien qu'il semble difficile de définir un modèle unique de développement, la littérature nous permet d'identifier certains enjeux qui concernent la plupart des villes moyennes. En outre, les pouvoirs publics nationaux semblent considérer le soutien aux métropoles comme une réponse privilégiée à la compétition à laquelle se livrent les Etats et leurs territoires.

Ces enjeux généraux une fois présentés, nous nous intéresserons plus précisément à la Bretagne Sud. En réponse aux attentes de nos partenaires de thèse, soit trois agences de développement économique, et afin de nous immerger dans notre terrain d'étude, un état de lieux de la situation économique des trois territoires composant la Bretagne Sud (les zones d'emploi de Quimper, Lorient et Vannes) sera proposé et nous dresserons des comparaisons avec les métropoles régionales. Il s'agira aussi de revenir sur les liens économiques historiques entre ces trois espaces et d'appréhender la vision qu'ils ont de leur avenir au travers d'exercices institutionnels de prospectives réalisés localement. En les analysant, nous verrons que les relations horizontales entre territoires n'occupent qu'une relative faible place parmi les préoccupations des acteurs locaux.

La suite logique de cette première partie nous conduira enfin à consacrer un chapitre aux réseaux et coopérations entre villes. Le contexte institutionnel de notre recherche mais également les interrogations des partenaires du projet doctoral nous inciteront à rechercher les fondements de ces coopérations, leurs périmètres ainsi que leurs modes opératoires. On constatera que les villes moyennes de Bretagne Sud ont moins tendance à être impliquées dans des alliances

entre villes que les métropoles de la région, bien que les domaines les concernent, *a priori*, de manière équivalente.

# Chapitre 1 : Contexte, problématique et méthodologie de la recherche

## Introduction

Ce premier chapitre présente le cadre général de notre recherche ainsi que la méthodologie choisie pour la mener à bien. Construit comme un chapitre introductif, il propose un *exposé des motifs* ayant conduit à la réalisation du travail doctoral. Cette étape nécessaire permet d'aborder, dans un premier temps, les points structurant notre recherche comme son *cadre logique*, son *contexte*, la *posture adoptée* et le *cadre théorique* dans laquelle elle s'inscrit. Il détaille, dans un second temps, la *méthodologie* retenue pour construire notre dispositif de recherche et produire nos résultats.

## 1. Cadre de la recherche

Cette première section vise à présenter le *cadre de notre recherche*. Pour y parvenir, nous commençons par proposer un *diagramme logique d'impact* de l'action en faveur des réseaux sur les territoires. Cette étape, inspirée des pratiques d'*évaluation de politiques publiques*, se justifie par l'implication de partenaires « praticiens » dans notre projet de recherche, en attente de *propositions* concrètes. La schématisation du rôle des réseaux permet de mettre à plat leur fonctionnement et les liens possibles avec le *développement économique local*. Dans un deuxième temps, nous revenons brièvement sur les principales *raisons* nous ayant conduit à nous intéresser à cette problématique en présentant le *contexte local*. Ces motifs sont liés aux préoccupations des décideurs publics de Bretagne Sud et au contexte national et international de *métropolisation*. Dans un troisième temps, nous précisons la *posture* de recherche adoptée qui cible les dirigeants d'entreprises en tant qu'acteurs de leur territoire. Le quatrième point présente les trois grandes hypothèses que notre thèse entend vérifier. Enfin, nous détaillons le *cadre théorique* de la recherche qui se nourrit de la littérature issue de plusieurs champs disciplinaires : économie, aménagement, géographie, sociologie et science de gestion.

## 1.1 Cadre logique de la recherche : le soutien aux réseaux d'entreprises comme levier de développement

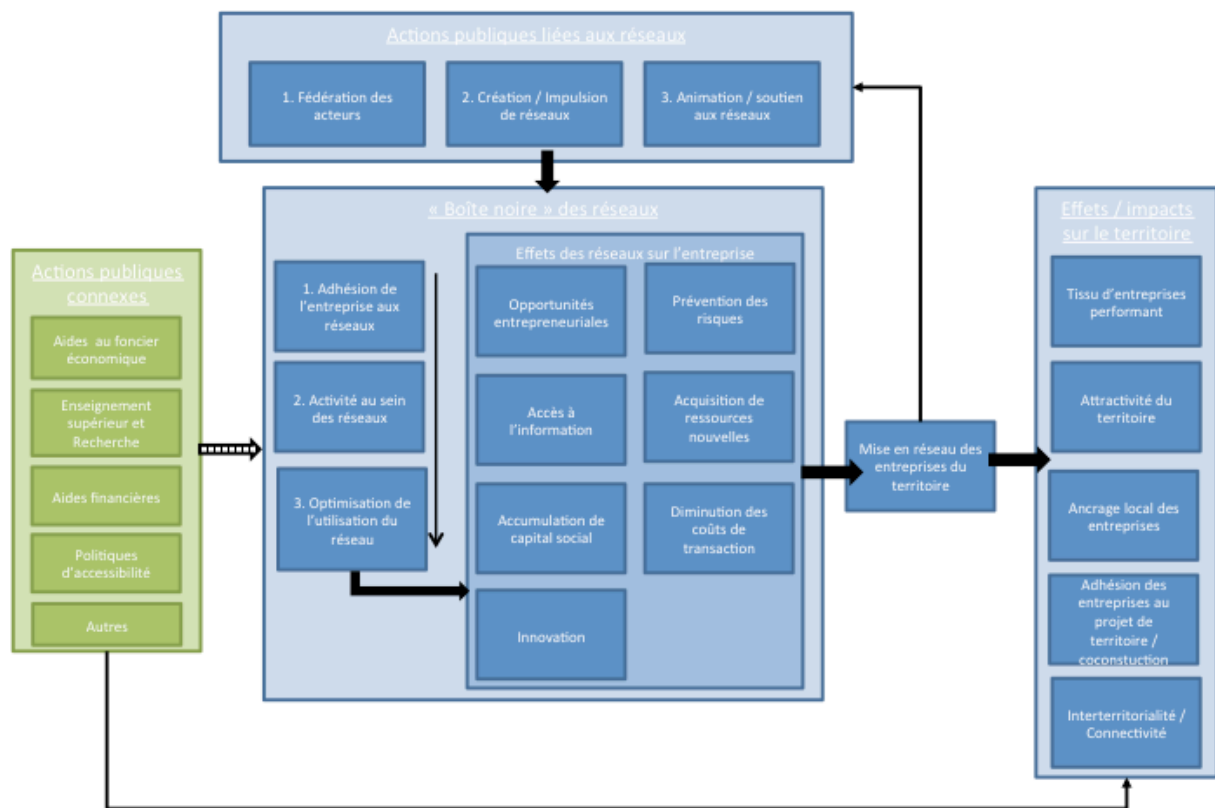


Figure 1 : Diagramme logique d'impacts des réseaux d'entreprises  
(Conception : C. Marinos)

A travers la figure 1, nous souhaitons expliciter le *raisonnement théorique* soutenant notre recherche. Au centre, la « boîte noire des réseaux » présente une série d'avantages procurés à l'entreprise lorsqu'elle participe à des réseaux. Comme nous le verrons, ces éléments sont, en partie, issus de la littérature scientifique mais émanent également de témoignages de chefs d'entreprise (cf. chapitre 5). Par ailleurs, les actions publiques en faveur des réseaux sont susceptibles de jouer un rôle dans le développement des coopérations interentreprises. Nous proposons de décliner les effets et impacts attendus sur le territoire d'une stratégie de mise en réseaux des entreprises. Enfin, les liens connectant les différents blocs du schéma correspondent aux hypothèses 2 et 3 que nous souhaitons tester (cf. 1.5).

Notre diagramme logique d'impacts précise (cf. figure 1), étape par étape, comment les réseaux d'entreprises peuvent jouer, parallèlement à d'autres politiques publiques (enseignement supérieur, aides financières, etc.), un rôle clé dans le développement économique local.

Les actions publiques dédiées aux réseaux constituent le point de départ de notre schéma. Nous les déclinons en trois types, correspondant à trois étapes de mise en œuvre. Le premier consiste à fédérer les acteurs autour d'un projet, d'une identité ou encore d'une cause à défendre (par exemple le territoire). L'adhésion à une *vision commune* est, selon nous, utile pour faciliter le dialogue avec et entre les acteurs économiques. Il s'agit de mobiliser des formes de *proximités* autres que la proximité géographique, par exemple culturelles ou institutionnelles. La deuxième étape doit permettre d'opérationnaliser ces proximités en impulsant la création de réseaux en *cohérence* avec le projet de territoire. L'*association* des acteurs privés à ce stade est une nécessité car ce sont eux qui mobiliseront le réseau et en tireront les bénéfices directs. Enfin, nous identifions une troisième phase dans la conception de l'action publique en faveur des réseaux. Elle consiste à soutenir l'action de ces réseaux, en réponse à leurs besoins.

#### **Encadré 1 : Précision de posture**

Signalons que nos réflexions ne prennent pas le parti d'un interventionnisme des décideurs publics dans ce qui peut relever d'affaires concernant les entreprises entre elles. Il s'agit davantage de chercher à analyser le rôle potentiel de l'action publique dans l'émergence et le fonctionnement des réseaux d'entreprises et inversement le rôle de ces réseaux en tant que contributeurs de l'action publique.

A l'échelle de l'entreprise, nous cherchons à comprendre quels peuvent être les effets de leur mise en réseau (boîte noire des réseaux). Dans un premier temps, il semble nécessaire de revenir sur le processus par lequel passe une entreprise et son dirigeant (cf. encadré 1) lorsqu'ils cherchent à s'ouvrir et à coopérer. Cette ouverture provient notamment de l'adhésion à des réseaux structurés dont l'activité et les objectifs répondent à leurs besoins. Une fois active au sein d'un réseau, l'entreprise dispose d'un portefeuille relationnel important, *a minima* plus fourni qu'avant. Cela lui accorde la possibilité de privilégier certaines relations susceptibles de générer un avantage ou un effet positif contribuant à son développement. De quels types d'effets s'agit-il ?

Par l'intermédiaire de son réseau relationnel (ou social), l'entreprise parvient à accéder à plusieurs types de *ressources* utiles, et parfois indispensables, à son développement. Elle peut par exemple chercher à bénéficier de nouvelles opportunités d'affaires, à accéder à de l'information spécifique ou à élargir son réseau de relations (augmenter son *capital social*). A cela, on peut ajouter que le réseau contribue au projet d'*innovation* ou à prévenir certains risques.

A ce stade, il convient de s'interroger sur les *impacts* pour le territoire d'une telle mise en réseau des entreprises. Nous en identifions au moins cinq possibles :

- 1 Un tissu économique plus performant : les avantages procurés par les réseaux constituent *in fine*, une source de performance pour les entreprises du territoire.
- 2 Un territoire plus attractif : les entreprises connectées aux réseaux ont la possibilité de s'ouvrir vers d'autres territoires et de faire connaître leur territoire à l'extérieur.
- 3 Le renforcement de l'ancrage local des entreprises : une fois impliquée dans les réseaux, le lien de dépendance de l'entreprise envers son territoire est plus fort.
- 4 L'adhésion au projet ou à la stratégie du territoire : les réseaux constituent des porte-paroles des milieux économiques mais peuvent aussi devenir des co-constructeurs des politiques publiques à destination des entreprises.
- 5 L'amélioration de la connectivité : les liens créés par les entreprises à travers leur participation à des réseaux sont autant de connexions que le territoire peut valoriser.

La robustesse de ce mode de développement territorial mérite d'être testée. S'appuyer sur leviers « soft » par opposition à des leviers « hard » (infrastructures, subventions) est-il pertinent dans un contexte de ville moyenne ? Il s'agit d'un enjeu primordial de notre travail de recherche. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur les résultats issus de notre terrain mais également sur des études de cas extérieurs au territoire, dont les résultats sont présentés dans notre thèse.

## 1.2 Contexte et environnement de la recherche : des travaux en cohérence avec les préoccupations des acteurs du développement

C'est l'organisation d'une série de conférences par Audélor, l'Agence d'urbanisme et de développement économique du Pays de Lorient, entre 2009 et 2012 qui a permis d'engager les premières discussions autour de notre projet de recherche. Celle d'avril 2012 qui s'est déroulée à Lorient était dédiée à l'« avenir des villes de tailles moyennes dans la mondialisation » et animée par Guy Baudelle, professeur au laboratoire Espaces et Sociétés de l'Université Rennes 2 et futur Directeur de notre recherche. Les échanges ont suscité un vif intérêt parmi les parties prenantes du développement local et Audélor a souhaité pouvoir approfondir la réflexion.

Ainsi, l'implication, notamment financière à travers la prise en charge de la moitié du coût total, de trois agences locales de développement de Quimper, Lorient et Vannes et de la Région Bretagne<sup>4</sup> dans notre projet de recherche est née de la volonté de s'intéresser au modèle de développement des villes moyennes face à la montée en puissance des métropoles. Ce questionnement découle du ressenti partagé par les acteurs locaux que ces territoires sont les « laissés pour compte » de la métropolisation, phénomène pourtant considéré comme vertueux, à l'échelle de la nation, par de nombreux experts en développement économique (cf. chapitre 2).

Le territoire d'étude, la Bretagne Sud, présente plusieurs caractéristiques venant renforcer l'intérêt d'un tel projet. Composé de trois villes de taille moyenne, il bénéficie d'une attractivité et d'un dynamisme social et économique de long terme bien que relativement éloigné des pôles métropolitains de la région (Brest, Rennes, Nantes). Même si l'expression « Bretagne Sud » est couramment employée pour décrire cette sous-région, elle n'avait alors jamais fait l'objet d'études approfondies et son fonctionnement et ses logiques économiques s'avéraient peu connues. L'existence même d'un système sud-breton restait une question sans réponse argumentée et solide.

Cependant, les décideurs locaux, responsables des projets stratégiques, s'interrogent : comment peuvent-ils prendre part à une tendance qui, dit-on, exclut un certain nombre de territoires de dimension insuffisante pour être performants dans ce nouveau paradigme économique ? La coopération entre villes semble être une voie possible pour atteindre la taille critique « suffisante », encore faut-il que l'environnement y soit favorable : proximité géographique et politique, priorité dans les agendas politiques, etc. Surtout, quels peuvent être leurs effets sur les tissus économiques locaux ? Une Bretagne Sud forte va-t-elle de pair avec des entreprises locales plus dynamiques ? A défaut de préfigurer un nouveau territoire, car il ne s'agit en aucun cas d'envisager un échelon territorial supplémentaire, notre recherche entend contribuer à l'explicitation des liens entre réseaux de villes et développement des entreprises, les réseaux d'entreprises en constituant le trait d'union.

Certains chefs d'entreprise expriment leur désarroi face aux choix nationaux de privilégier les métropoles au détriment des autres territoires : la perte du potentiel économique local et le degré de dépendance croissant envers d'autres tissus économiques sont renforcés par le sentiment d'être excentré et éloigné des grands marchés. Par la voix de leurs dirigeants, les

---

<sup>4</sup> A la manière d'une thèse CIFRE, trois agences ont financé 50 % du coût total du projet, le reste ayant été pris en charge par la région Bretagne dans le cadre d'une allocation de recherche doctorale



entreprises de Bretagne Sud rencontrées dans le cadre de nos travaux, en forte croissance et considérées comme des « pépites » régionales, partagent ce sentiment. Elles considèrent cependant que leur réussite est intrinsèquement liée à leur territoire de villes moyennes, malgré les handicaps inhérents à la taille et aux difficultés d'accessibilité. Elles s'interrogent aussi sur l'avenir de leur territoire pour lequel elles éprouvent, dans leur grande majorité, un fort sentiment d'appartenance et auquel elles se sentent unies par un destin commun. Grâce à leurs réseaux, ces entreprises nouent des relations avec les acteurs locaux : elles partagent le même « écosystème ». Passer par les réseaux constitue aussi un moyen d'atteindre des ressources externes. Cette ouverture vers l'extérieur s'avère déterminante dans la réussite du projet entrepreneurial.

En définitive, les entreprises étudiées portent d'une part un grand intérêt aux réseaux et considèrent, d'autre part, leur territoire comme une composante de leur succès.

Notre immersion sur le terrain de recherche, au sein de l'Agence de développement économique de Lorient<sup>5</sup> (Audélor), nous a offert des opportunités qu'il fallait saisir et exploiter : accès à l'actualité locale, facilité des rencontres organisées ou fortuites, échanges quasi-quotidiens avec les « développeurs » du territoire, découverte des pratiques et outils du développement et participation à des événements et des réseaux, y compris d'entreprises. Cependant, nous avons veillé à la distanciation nécessaire vis-à-vis de notre terrain, le risque étant que la réponse à la « commande » vienne supplanter l'exercice de recherche lié à la réalisation d'une thèse. Nous avons même considéré, au contraire, que notre recherche était l'occasion d'aider les praticiens, agents territoriaux, à sortir des approches conventionnelles du développement économique. L'apport d'un regard académique, tel que nous le concevons, nourri par un travail de terrain mais aussi par une lecture approfondie de la littérature scientifique traitant des questions de développement local et des réseaux d'entreprises, autorise un certain recul sur les missions des institutions locales partenaires.

A ce titre, le séjour doctoral de deux mois que nous avons eu la chance d'effectuer au sein du centre *Cities and Environment* de l'Université Dalhousie au Canada, suite à un appel à projets, a été l'occasion de découvrir et d'analyser des pratiques de développement davantage basées sur l'environnement économique et moins sur la planification sectorielle des activités. Nous en avons tiré un certain nombre d'enseignements transférables à notre territoire d'étude, comme nous aurons l'occasion de le montrer en chapitre 7.

---

<sup>5</sup> L'agence de Lorient a mis à notre disposition un bureau et du matériel informatique, ce qui nous a permis d'être hébergé sur place pendant toute la durée de nos travaux

### 1.3 Posture de recherche : le point de vue des entreprises privilégié pour traiter du développement économique local

Nous privilégions le point de vue des entreprises et de leur dirigeant dans nos analyses. En nous appuyant sur les résultats d'une enquête de terrain réalisée auprès d'une trentaine de chefs d'entreprise, nous prenons le parti de nous centrer sur les entrepreneurs comme parties prenantes du développement territorial. Leur réussite contribuerait à la création d'emplois, elle-même déterminante des dynamiques territoriales. Ce processus légitime le choix d'interroger leur rapport au territoire et à ses acteurs, qu'ils soient privés (les autres entreprises et les réseaux), publics (collectivités, agences, technopoles) ou parapublics (chambres consulaires).

Certains évènements, comme lors de faillites de sociétés ou de crise sectorielle, rappellent à quel point le lien entre entreprise et territoire est étroit. En cas de défaillance, les élus se mobilisent régulièrement pour défendre leur tissu économique et les emplois locaux. Le Pacte d'avenir breton de 2014 illustre bien ce rapport que les acteurs locaux entretiennent avec leur territoire<sup>6</sup>. Cet ancrage s'exprime notamment lors des crises sociales et économiques mais aussi lorsqu'elles s'investissent dans la vie économique locale, via l'insertion dans des réseaux soutenant le développement de leur territoire (cf. chapitre 6). Les entreprises, *a minima* celles que nous avons étudiées, n'évoluent pas « hors sol ». Ces éléments justifient, selon nous, une posture de recherche consistant à privilégier le point de vue des entreprises dans l'étude de la Bretagne Sud.

Néanmoins, il nous semble difficile d'éluder la question de l'action publique territoriale, qui correspond plutôt au point de vue des décideurs publics. Les politiques économiques locales entrent dans le champ de nos analyses car leurs objectifs concernent en premier lieu les entreprises (cf. partie 3). Que l'on se situe à un niveau stratégique avec, par exemple, la conception de projets de territoire ou à un niveau plus opérationnel à travers la mise à disposition de biens publics (équipements, infrastructures), l'action publique génère (ou a pour but de produire) des effets sur les entreprises.

Pour faire face à la complexité de leurs enjeux, les collectivités territoriales se dotent depuis plusieurs décennies de moyens d'ingénierie tels les agences de développement, les comités

---

<sup>6</sup> Le Pacte d'avenir breton est un plan d'actions exceptionnel né de la crise de 2014 ayant particulièrement affecté plusieurs secteurs d'activité en Bretagne. L'élaboration de ce document a reposé sur une large concertation avec les acteurs locaux, particulièrement les entreprises et leurs représentants

d'expansion ou, plus traditionnellement, les services internes de développement économique. Elles conçoivent des politiques d'offre (aménagement de zones d'activité, offre de formation en lien avec la demande locale, etc.) et de demande (par exemple en soutenant les entreprises locales via la commande publique<sup>7</sup>) pour dynamiser l'activité économique de leur territoire.

Les entreprises peuvent aussi être associées à ces politiques publiques, notamment par l'intermédiaire de leurs réseaux. Un des partis pris de notre recherche nous conduit à considérer l'offre territoriale dans son ensemble comme répondant à une demande plus ou moins explicitée par les entreprises. Cette offre renvoie tantôt à des besoins immédiats et concrets comme la disponibilité foncière mais prend parfois un aspect plus complexe quand un entrepreneur s'interroge sur l'existence d'une main-d'œuvre locale qualifiée ou sur l'importance du cadre de vie pour recruter du personnel de haut niveau, qui ne connaît pas le territoire. La question de l'association des entreprises aux politiques de développement locale devient, dans ces conditions, déterminante.

## 1.4 Trois hypothèses de recherche

Les échanges avec nos partenaires de thèse, complétés par le recueil d'informations auprès de notre Directeur de thèse et une revue de la littérature, nous ont conduits à formuler trois hypothèses principales, qui viennent soutenir notre raisonnement :

- **Hypothèse 1 :** Les villes moyennes et leurs réseaux offrent aux entreprises les conditions et les *ressources* nécessaires, à leur développement, y compris lorsqu'elles sont innovantes et mondialisées.

Nous nous interrogeons sur les attentes des entreprises vis-à-vis de leur territoire d'implantation. Devenir partie prenante du développement de leur territoire peut être facilité par un environnement propice aux rencontres et à l'établissement de liens sociaux. Il s'agit distinguer les spécificités d'une implantation hors métropole. L'offre institutionnelle proposée par les décideurs publics locaux semble répondre à leur demande du fait d'une proximité élevée. Ce constat, partagé par de nombreuses entreprises implantées en villes moyennes et à distance des métropoles, interroge. Evoluent-elles « hors sol », sans relation avec les acteurs locaux, ou profitent-elles des avantages liées à leur implantation ? L'hypothèse que nous soutenons est qu'elles puisent des ressources localement et que leur encastrement leur est profitable dans une perspective de développement. Afin de vérifier la validité de cette

---

<sup>7</sup> Breizh SBA (pour Small Business Act) a par exemple été créé par des collectivités et des entreprises en 2014 pour favoriser l'accès aux PME / TPE bretonnes à la commande publique locale

hypothèse, nous nous appuyons sur des travaux menés auprès d'entreprises « performantes » situées en dehors des métropoles. En interrogeant leurs dirigeants, nous verrons dans quelle mesure ils puisent leurs ressources localement, sans nécessairement dépendre des ressources métropolitaines.

- **Hypothèse 2 :** Les réseaux d'entreprises dans les villes moyennes participent à la *croissance* des entreprises et, par effet d'entraînement, au développement des territoires.

Quel est le rôle de ces réseaux ? Sont-ils utiles pour relever les enjeux des villes moyennes et contribuer à leur succès ? Compensent-ils les supposés handicaps liés à la taille, au manque d'accessibilité et plus globalement à la faiblesse des ressources locales ? Il s'agit de tenter de montrer que les villes de taille moyenne constituent des « territoires de réseaux » sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer pour se développer, innover, être compétitives, s'insérer dans les flux mondiaux, etc. Nous estimons qu'il existe un certain nombre de réseaux d'entreprises (structurés ou non) relativement circonscrits au territoire d'étude, la Bretagne Sud, et que l'action de ces réseaux participe aux dynamismes économiques locaux. Cette hypothèse a pour ambition de vérifier l'utilité, voire la spécificité, des réseaux dans les territoires particuliers que sont les villes moyennes. Pour parvenir à tester sa validité, nous nous appuyons principalement sur l'enquête auprès de dirigeants d'entreprises de Bretagne Sud (cf. section 2) mais également sur une série d'entretiens avec des responsables de réseaux. Dans ce cadre, nous questionnons les acteurs sur le rôle des réseaux dans le processus de développement des entreprises et sur la contribution à leur réussite entrepreneuriale.

- **Hypothèse 3 :** Les *institutions locales* (collectivités et opérateurs) des villes moyennes ont intérêt à renforcer leur rôle et à structurer leur action de mise en relation des acteurs économiques.

La coopération économique entre villes se fait-elle au service des entreprises ? Quels sont les liens entre coopération institutionnelle et réseau d'entreprises ? Une politique volontariste de soutien aux réseaux peut-elle contribuer au développement du territoire ? Nous faisons l'hypothèse que les décideurs publics locaux sont susceptibles de favoriser la mise en réseau des entreprises implantées dans leur territoire. Il est donc possible d'étudier le soutien public aux réseaux d'entreprises comme un objet de politique publique, et de l'évaluer en s'appuyant sur des outils classiques d'évaluation. Dans ce cadre, nous nous intéressons au rôle de la coopération entre les villes moyennes qui permettrait de favoriser l'émergence d'un espace

élargi de réseaux, offrant davantage d'opportunités, notamment en matière d'innovation, pour les entreprises du territoire. Les moyens mobilisés pour vérifier cette deuxième hypothèse reposent d'une part sur l'étude de la politique de soutien au réseau mis en place par le Grand Halifax et permise par un séjour doctoral dans une université de la ville, et d'autre part sur une analyse documentaire centrée sur les compétences des réseaux de villes en Bretagne. Nous verrons que cette hypothèse n'est que partiellement vérifiée dans la mesure où, si ces actions publiques de coopération ciblent le développement économique local (cf. chapitre 4), elles ne sont pas réellement articulées avec celles conduites en faveur des réseaux d'entreprises. En revanche, le rapprochement de ces deux types d'actions serait à explorer pour les villes moyennes de Bretagne Sud (cf. chapitre 9).

## 1.5 Un cadre théorique construit autour de plusieurs champs disciplinaires

Pour mener à bien notre travail de recherche, il a semblé nécessaire de faire appel à des concepts issus de champs disciplinaires variés, dont les notions s'entrecroisent fréquemment. Ainsi, la nature transversale de notre recherche nous conduit à articuler la *science régionale* et l'*économie spatiale*. Les *dynamiques de proximité* et la *sociologie des réseaux* nous permettent d'appréhender les relations sociales des chefs d'entreprise.

Compte tenu de la diversité des approches mobilisées, nous avons pris le parti de ne pas réaliser un état de l'art classique qui prendrait la forme d'une partie distincte mais plutôt de détailler, tout au long de notre travail de thèse, les notions qu'il nous a été nécessaire de mobiliser. Il s'agit davantage d'un va-et-vient entre le cadre théorique et notre champ d'investigation. Toutefois, nous précisons les concepts centraux dans le cadre d'une présentation générale.

L'analyse de notre terrain de recherche, les villes moyennes, nécessite de s'intéresser à la notion de *métropole* et de *métropolisation*. Celles-ci renvoient aux différentes strates urbaines dont les *villes moyennes* sont une catégorie intermédiaire et les métropoles une catégorie « supérieure ». Le problème d'étude exige aussi d'intégrer les *théories du développement territorial* à nos réflexions. Que nous dit la recherche sur les causes des différences de trajectoire économique des villes et plus largement des territoires ? Pourquoi certains croissent-ils quand d'autres stagnent ou déclinent ? Nous mobilisons les concepts d'*économies d'agglomération* et de polarisation des activités et de la main-d'œuvre pour expliquer les dynamiques à l'œuvre. Nous interrogeons également le modèle de

métropolisation dont la théorie renvoie aux *externalités positives* permises grâce à l'atteinte d'une taille critique. Le chapitre 2 a notamment pour ambition de préciser ces grandes définitions et relève également certaines ambiguïtés.

Dans le cadre de l'analyse des relations interentreprises (cf. chapitres 5 et 6), nous nous intéressons aux dynamiques de proximité pour comprendre l'émergence des interactions entre dirigeants d'entreprises. La proximité géographique seule ne suffit pas. L'Ecole de la proximité nous apporte des réponses complémentaires pour parvenir à cerner le cheminement parcouru par les chefs d'entreprise lorsqu'ils cherchent à sortir de l'*isolement*. Pour compléter l'approche par les *coûts de transaction*, qui peuvent expliquer la nécessité qu'ont les acteurs économiques à constituer un réseau social, nous sollicitons la *théorie de l'encastrement*, qui s'inscrit dans le courant de la *Nouvelle Sociologie Economique*, montrant que l'action économique est encadrée au sein de réseaux sociaux. Le concept d'*empowerment* nous aide à cerner une des manifestations de l'*encastrement social*. Par ailleurs, les théories du capital social permettent de mieux appréhender le rôle des réseaux dans la réussite des entreprises et dans le développement territorial. Pour expliquer les raisons qui conduisent les chefs d'entreprise à interagir avec leur environnement et à sortir de leur *isolement*, nous tirons parti des travaux issus des sciences de gestion comme la *théorie de la dépendance aux ressources* qui montre à quel point ces dernières s'avèrent décisives pour mener à bien un projet entrepreneurial.

En définitive, la transdisciplinarité de notre projet consiste à faire graviter un ensemble de notions autour de notre problème de recherche. Cette ambition nécessite un travail d'ouverture vers des objets nouveaux dont la maîtrise est indispensable. Elle oblige surtout à assembler des champs notionnels distincts tout en maintenant une cohérence d'ensemble. Au delà de la sélection des différentes notions indispensables à l'interprétation de nos résultats, notre recherche se nourrit d'études de cas réalisées dans d'autres contextes mais dont les résultats peuvent soutenir notre raisonnement et contribuer à répondre à notre problème de recherche.

## **2. Une méthodologie centrée sur l'analyse qualitative**

### **2.1 Présentation générale**

Pour répondre à notre problématique, nous mobilisons plusieurs matériaux empiriques. Lors d'une phase de cadrage, 19 entretiens ont été réalisés avec les acteurs institutionnels bretons. Une enquête auprès de 25 chefs d'entreprise a ultérieurement été menée avec le soutien des agences de développement de Bretagne Sud. Sept acteurs économiques canadiens (quatre chefs d'entreprise, une animatrice de réseaux, deux experts en développement) ont par ailleurs été interviewés à la manière d'un échantillon « témoin ». En termes de données secondaires, nous avons exploité la richesse des données locales et régionales issues des agences de développement, de l'INSEE et de la presse régionale. Nous proposons de détailler ci-après la démarche de recueil des données.

En guise de cadrage, et afin de nous familiariser avec le terrain de recherche, une vingtaine d'entretiens ont été réalisés avec les principaux organismes institutionnels de Bretagne Sud : élus locaux, chambres consulaires, universités, centres de recherche, technopoles et collectivités (cf. annexe 1). La perception, par ces acteurs, de leur propre territoire a été placée au centre des échanges puis complétée par la description des liens entretenus avec les acteurs institutionnels des territoires voisins.

Le principal matériau a été récolté en enquêtant auprès de dirigeants d'entreprises implantées dans les trois zones d'emploi de Bretagne Sud (cf. annexe 2). Entre décembre 2012 et juin 2015, nous avons ainsi rencontré, lors d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30, une vingtaine de patrons de sociétés, pour la plupart reconnues comme étant des leaders dans leur secteur d'activité, à l'échelle régionale, nationale, voire européenne. Leur entreprise bénéficie d'un rythme de croissance soutenue et l'innovation constitue un enjeu majeur de leur projet. Le cadre d'enquête a été conçu afin de concilier les attentes des partenaires de la thèse et les exigences en termes scientifiques. Les axes de questionnement ont concerné l'historique et les étapes clés du développement, les relations avec le territoire et ses acteurs, la localisation des partenaires en fonction de leur nature, et le degré d'insertion dans les réseaux d'entreprises. Il leur a été demandé de fournir des exemples de collaborations particulièrement fructueuses ayant abouti à une innovation ou ayant joué un rôle clé dans le processus de développement. Nous nous sommes aussi intéressés, d'une part, à leur

perception de la Bretagne Sud comme territoire cohérent, doté d'une logique économique et, d'autre part, à leur point de vue sur cet axe d'échange comparativement à d'autres comme celui reliant Nantes à Rennes. Enfin, le potentiel de développement des territoires de villes moyennes par rapport aux métropoles a été discuté. Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription pour analyse, ce qui a permis de disposer d'environ 300 pages de verbatim.

Afin de tester nos hypothèses de recherche sur un second terrain, nous avons interviewé cinq chefs d'entreprise et dirigeants de réseaux économiques d'Halifax au Canada, en suivant la même trame de questionnement. Cette comparaison s'explique par la présence de similarités entre les deux territoires d'étude : périphéricité, taille modeste du tissu économique, histoire industrielle, etc. Plus globalement, ce fut une opportunité d'intégrer les enseignements de ce séjour doctoral à notre démarche de recherche (cf. chapitre 7).

Pour répondre aux attentes des partenaires, mais également pour mieux saisir la réalité économique du terrain de recherche, nous avons procédé à une analyse quantitative des données locales qui a abouti à un portrait économique de la Bretagne Sud, dont certains éléments figurent dans le présent travail de recherche (cf. chapitre 3). Outre le traitement et la consolidation de données, principalement issus de l'INSEE, ce projet a consisté à mettre en lumière les problématiques et les enjeux communs aux trois zones d'emploi de Quimper, Lorient et Vannes. En complément, notre implication dans la réalisation de l'Atlas de Bretagne Sud nous a permis d'appréhender quantitativement les relations entre ces trois territoires. Enfin, les nombreuses études économiques réalisées par les agences de développement sont venues nourrir notre compréhension du contexte local et enrichir nos analyses.

Le choix de l'enquête qualitative comme méthode principal d'investigation, possibilité discutée avec notre directeur de recherche et le comité de suivi (dont la composition et les missions sont précisées en chapitre 3), est lié à son originalité par rapport aux monographies d'entreprise et aux analyses quantitatives de réseau, méthode davantage privilégiée dans la recherche traitant des relations interentreprises. Un des reproches évoqués au sujet de l'analyse quantitative des réseaux provient des difficultés à caractériser la nature des liens qu'entretiennent les membres du réseau. La relation existe mais l'information qui circule entre les deux nœuds (ou membres) du réseau reste souvent une inconnue. Cette méthode, sans être parfaite, permet de s'affranchir de cet inconvénient en explicitant ces liens.

Les principales limites de l'analyse qualitative reposent, en revanche, sur la nature déclarative des données analysées. Il nous a par exemple été impossible de vérifier des informations



traitant de la réalité des relations entretenues entre acteurs. Il semble effectivement très délicat d'évaluer « sur pièce » la véracité des propos tenus par les enquêtés lorsque l'on mène ce type de démarche. Ce biais est bien connu des chercheurs en sciences sociales. Néanmoins, nous avons constaté, lors de l'exploitation du matériau, un ensemble de redondances constituant un faisceau de preuves venant alimenter nos résultats et renforcer leur portée.

## 2.2 L'enquête auprès des dirigeants d'entreprises de Bretagne Sud : de la définition de la problématique à l'exploitation des résultats

Dans cette sous-section, nous présentons le cadre de l'enquête conduite auprès de dirigeants dans la société (siège social ou site principal) est implantée en Bretagne Sud. Nous revenons, dans un premier temps, sur les choix de la méthode retenue pour caractériser les relations interentreprises et les liens des dirigeants avec leur territoire d'implantation. Deuxièmement, nous présentons le processus de sélection de l'échantillon d'entrepreneurs. Nous explicitons ensuite la conception de la grille d'entretien et précisons la façon dont elle a été formulée. Dans un quatrième temps, il s'agit de détailler le déroulement de l'enquête, de la prise de contact à la réalisation de l'entretien. Enfin, nous précisons la méthode d'exploitation des données recueillies lors des rencontres avec les dirigeants.

### a) Une méthode d'enquête qualitative par entretien semi-directif

Le choix de la méthode a été discuté lors des premiers comités de suivi de thèse organisés à l'automne 2012. L'enjeu principal consistant à mieux connaître les entreprises locales dont le rayonnement est régional, national et européenne. Deux axes méthodologiques ont été envisagés pour y parvenir. Nous proposons de revenir sur les raisons qui nous ont conduit à écarter l'analyse quantitative au profit d'une méthode qualitative.

La première possibilité envisagée offrait la possibilité d'analyser quantitativement des données jusqu'ici jamais produites sur notre terrain de recherche. Il s'agissait de sélectionner une grande quantité de dirigeants d'entreprises (plusieurs centaines) et de les interroger par questionnaire sur leurs relations : nature, fréquence, localisation, type de partenaires, etc. L'objectif principal aurait été de reconstituer leurs réseaux en mettant en évidence les liens existants. La constitution d'une base de données en vue de produire une analyse quantitative

des réseaux de dirigeants sud-bretons était une solution envisagée pour « tracer » leurs interactions. Ce choix nous aurait conduit à pouvoir qualifier les liens forts et les liens faibles, à l'échelle de notre terrain d'enquête. En termes d'analyse territoriale, il offrait la possibilité de présenter de manière originale l'articulation des territoires en dépassant le stade des données de flux habituellement utilisées et fournies par l'INSEE (flux domicile travail, siège établissement, retraités, domicile étude).

Pourquoi ne pas avoir retenu cette méthode ? Selon nous, elle ne révèle que de manière très parcellaire les liens entre territoires et n'apporte que peu d'éclairage sur la nature des relations entre entreprises. Par ailleurs, d'autres raisons nous ont conduit à exclure l'analyse quantitative des réseaux sociaux de notre démarche.

- La première a trait à des choix scientifiques : le sujet a été débattu avec l'un des membres de notre comité de thèse, sociologue (Gerhard Krauss). Nous avons convenu que cette méthode était peu innovante et qu'elle avait déjà été appliquée à de nombreuses reprises dans d'autres territoires. De surcroît, il a été admis que ses résultats n'insistaient pas suffisamment sur la nature et la construction des relations, éléments situés au cœur de notre sujet.
- Deuxièmement, l'analyse quantitative aurait demandé un lourd investissement en termes de moyens, qu'il s'agisse de compétences à acquérir comme les méthodes mathématiques d'analyse des graphes ou la maîtrise et l'acquisition de logiciels d'analyse et de visualisation des réseaux, mais également un temps important dédié à la production de données. L'emploi du temps chargé des dirigeants et le peu de temps dont ils disposent pour répondre à une enquête approfondie auraient certainement limité le taux de retour des questionnaires. Par ailleurs, les résultats auraient été difficilement exploitables avant le terme du travail de thèse, temporalité qui s'avérerait incompatible avec les exigences des partenaires du projet qui se devaient de régulièrement rendre des comptes à leur hiérarchie sur l'avancée des travaux.
- La troisième raison tient aux attentes de nos partenaires. Nous avons estimé, en lien avec les représentants des agences locales de développement, que des résultats quantitatifs étaient moins à même de décrire les réalités locales (appréciation du territoire et du lieu d'implantation, parcours du dirigeants, mobilisation des ressources locales, etc.) et moins valorisables auprès des décideurs locaux dans le temps imparti à la thèse.

Ces éléments nous ont donc incité à privilégier une méthode qualitative par entretien. Cette seconde option a été retenue car elle constitue un choix original pour décrire les réseaux relationnels des dirigeants, tant dans leur dimension temporelle que spatiale. Elle permet de réaliser des portraits de dirigeants, dont la plupart sont emblématiques de notre territoire d'étude. L'échange en face-à-face est un mode d'interaction pertinent pour interpréter leur « réussite » et la contribution des ressources locales, compte-tenu des multiples dimensions à explorer. Cette méthode convient pour révéler le lien au territoire et le sens qui lui est donné par le dirigeant. L'entretien semi-directif permet de laisser un espace de liberté à l'interlocuteur. Il offre la possibilité de pouvoir « rebondir » à ses propos et d'approfondir une question en fonction de la réponse. L'entretien constitue, selon nous, la meilleure méthode pour s'adapter aux différents contextes et pour en saisir les nuances. Enfin, il concorde avec les exigences des partenaires qui souhaitent d'une part obtenir des résultats avant l'échéance du projet et d'autre part améliorer la compréhension des liens entre les dirigeants et leur territoire, notamment en termes de contribution de ce dernier à la réussite.

b) Un échantillon composé de 90 entreprises  
« pépites » du territoire

Comment les entrepreneurs de notre échantillon ont-ils été sélectionnés ? Il ne s'agit pas d'un échantillon probabiliste avec la contrainte de représentativité. C'est le comité de suivi du projet, composé pour partie de responsables en contact direct avec le tissu local d'entreprises, qui a, en premier lieu, établi une liste d'entreprises sélectionnées selon les quatre critères suivants :

- Rayonnement particulier, entreprise emblématique du territoire ;
- Forte croissance du chiffre d'affaires et des recrutements ;
- Part significative de l'activité réalisée à l'export, et / ou à l'extérieur de la région ;
- Secteur productif plutôt que résidentiel.

Dans un second temps, cette liste a été complétée par nos soins afin d'y intégrer d'autres entreprises répondant également à ces critères. Une attention particulière a été portée à l'équilibre entre très petites entreprises, petites entreprises et moyennes entreprises. Les quelques grandes entreprises présentes localement (Groupe Bolloré à Quimper, DCNS à Lorient, Michelin à Vannes) n'ont pas été retenues du fait des difficultés anticipées dans l'organisation des rencontres mais surtout du fait de centres de décision localisés à l'extérieur du territoire. Ont en revanche été intégrées des entreprises de secteurs d'activité ayant des

profils qui s'apparentent aux entreprises habituellement perçues comme plutôt « métropolitaines » (nouvelles technologies, services aux entreprises, à forte valeur ajoutée et nécessitant des compétences très spécifiques), cela pour nous permettre de mieux appréhender les spécificités (avantages et inconvénients) d'une implantation en ville moyenne par rapport aux métropoles. Finalement, nous avons pu établir une liste d'environ 90 noms de dirigeants, soit 30 pour chacune des trois ZE composant notre terrain d'enquête (Quimper, Lorient et Vannes).

Il ne s'agissait pas de former un échantillon représentatif des entreprises locales mais d'identifier celles qui répondaient aux quatre critères précités. Ce choix se justifie par l'angle d'analyse retenu dans notre démarche de recherche. L'entreprise et son dirigeant constituent, davantage que le territoire en lui-même, l'objet principal de nos analyses. L'étude du territoire, bien qu'elle entre également dans notre champ, n'est pas la priorité. Cela explique le choix de ne pas cibler un échantillon représentatif des entreprises locales : il ne s'agit de pas reproduire à l'échelle réduite le tissu local afin d'en permettre l'analyse mais plutôt d'en étudier une des composantes, celle des entreprises ayant une « vocation métropolitaine ».

L'accompagnement par les agences locales de développement nous a largement aidé dans la construction de notre liste. En effet, les responsables d'agences connaissant la plupart des entrepreneurs, il a été plus facile d'établir un premier contact mais aussi d'éviter les écueils pouvant venir dégrader la qualité de notre matériau (perte de temps avec des relances, entretiens bâclés, etc.). A l'inverse, il a été plus difficile de sélectionner des entreprises n'apparaissant pas dans leur carnet d'adresses, ce fut toutefois le cas pour une dizaine de sociétés de l'échantillon. Cet élément a permis de limiter, sans l'éliminer, le biais de sélection qui est fortement corrélé à ce type d'enquête. Précisons que la liste finale a été validée en décembre 2012, soit trois mois après le début du projet.

#### c) Déroulement de l'enquête : de la prise de contact à l'entretien en face-à-face avec le dirigeant

La plupart des coordonnées directes des chefs d'entreprise nous a été fournie par les agences partenaires, ceux jugés comme très inaccessibles (ou réputés comme l'étant) ayant même été prévenus à l'avance de notre projet. Nous avons pu dresser une liste détaillée précisant les grandes caractéristiques de chaque entreprise (raison sociale, secteur d'activité, chiffre

d'affaires, effectif, filiale / siège) et les coordonnées téléphoniques et électroniques de leur dirigeants.

Environ la moitié des premiers contacts ont été pris par téléphone, le reste par courriel. Quelques-uns ont eu une issue favorable rapide et les rendez-vous organisés immédiatement quand la plupart ont été suivis d'un mail récapitulatif de la démarche pour transmission au dirigeant. La seconde moitié des contacts a été établie directement par mail. Ce dernier précisait les principaux objectifs du projet de recherche et les grandes thématiques abordées lors de l'entretien.

Une fois de plus, le rôle des partenaires s'est certainement avéré décisif pour obtenir une issue favorable (*i.e.* taux de transformation) aux demandes d'interview. Les agences de développement étant au service des entreprises locales, certains entrepreneurs nous ont précisé qu'ils avaient accepté de nous rencontrer car ils « devaient rendre service à une structure qui les aidait ». Nous avons obtenu un taux de retour à nos prises de contact de 50 %, soit environ 45 entreprises. Souvent après plusieurs relances, 25 rendez-vous ont finalement pu être confirmés. Une première série (21) a eu lieu entre janvier et mai 2013 et la seconde série (4) entre mars et juin 2015, afin de consolider certains résultats.

Pour préparer chaque entretien, une recherche d'informations concernant l'entreprise et son dirigeant a été effectuée. Les sites internet institutionnels ont été consultés et une revue d'actualité réalisée sur les médias généralistes régionaux (Ouest-France et Télégramme) et nationaux (Les Echos, La Tribune) et spécialisés (Journal des Entreprises 56 et 29, Ouest-France Entreprises, Usine Nouvelle, etc.).

Les entretiens se sont déroulés en face-à-face dans les locaux de l'entreprise, la plupart du temps seul avec le dirigeant. Muni d'un enregistreur audio, nous avons capté l'ensemble des échanges après en avoir obtenu l'autorisation, ce qui a toujours été le cas. Les conditions d'exploitation des enregistrements ont été systématiquement précisées à nos interlocuteurs : pas de diffusion du matériau « brut » et demande d'autorisation préalable à toute diffusion qui précise le nom de l'entreprise ou celui de son dirigeant.

Afin d'initier la conversation, nous avons préparé une présentation informelle du cadre de notre recherche. Il s'agissait, en quelques minutes, d'en préciser les grands objectifs et enjeux mais surtout de s'assurer de la bonne compréhension de notre problématique d'enquête. A ce stade, environ les trois quarts des chefs d'entreprise avaient manifesté un vif intérêt pour notre recherche.

D'une manière générale, les entretiens se sont passés sans difficulté. Quelques-uns de nos enquêtés nous ont toutefois perçu comme étant un « émissaire » des décideurs locaux et ont saisi cette occasion pour faire passer des messages contestant par exemple certains des choix opérés par la mairie ou l'agglomération locale. D'autres ont regretté le manque de coordination entre les acteurs locaux du développement économique (consulaires et agences). Précisons que ces éléments n'entraient pas spécifiquement dans le champ de nos investigations. Une grande majorité des dirigeants rencontrés a fait preuve d'un très bon accueil et d'une grande disponibilité, trois d'entre eux nous ayant même proposé une visite personnalisée de l'entreprise. En moyenne, les échanges ont duré 90 minutes (minimum de 60 et maximum de 140), ce qui a laissé le temps d'approfondir chacune des thématiques proposées.

d) Une grille d'entretien portant sur l'entreprise,  
ses réseaux et son territoire

Une grille d'entretien (cf. annexe 3) a servi de fil conducteur pour le déroulement des rencontres en face-à-face. L'objectif général était de percevoir, comprendre et caractériser les relations de l'entreprise et de son dirigeant avec leur territoire d'implantation, composé de villes moyennes. Nous avons par ailleurs discuté de l'insertion de l'entreprise et du dirigeant dans les réseaux, qu'ils soient locaux ou non et qu'ils soient structurés ou pas.

Deux parties composaient la grille d'entretien. La première traitait de l'entreprise et ses réseaux, la seconde des territoires et plus particulièrement de la Bretagne Sud. Nous proposons d'entrer plus en détail dans le contenu du guide. Sept thématiques ont été discutées dans la première partie des entretiens :

- 1 Tout d'abord, il a été demandé de revenir sur l'histoire de la société et de son développement. Dans ce cadre, les dirigeants ont évoqué leurs parcours personnel et professionnel, leur projet de création ou de rachat, les éléments ayant permis de concrétiser le projet et les étapes marquantes pour leur entreprise.
- 2 Dans un deuxième temps, la question des relations de l'entreprise avec son territoire a permis d'appréhender la dimension externe du projet, les aspects organisationnels, internes à l'entreprise, ont volontairement été peu évoqués. Les dirigeants sont revenus sur l'origine de l'installation sur le territoire puis des opportunités et des inconvénients qui y sont liés. La question de la perception des limites géographiques a également permis de caractériser les liens avec les multiples territoires de l'entreprise.

- 3 Nous avons ensuite ciblé nos échanges sur le type de relations entretenues avec les acteurs locaux (échelle de la zone d'emploi), sud-bretons, régionaux et nationaux afin d'identifier les ressources mobilisées par les dirigeants en fonction des différents périmètres géographiques.
- 4 Par la suite, il a été demandé aux chefs d'entreprise de présenter leurs principaux partenaires par nature (clients, fournisseurs, cotraitants, collaborateurs d'innovation et de R&D, fournisseurs de compétences) ainsi que leur localisation. Pour chacun, le type de lien entretenu a été spécifié en s'appuyant sur les critères des liens forts et liens faibles (fréquence des rencontres, partage d'intimité, confiance).
- 5 La contribution des réseaux formels et informels à l'évolution et la réussite de la société a fait l'objet d'un échange particulier. Il s'agissait d'une part d'obtenir un avis général sur l'apport des réseaux et d'autre part de recueillir des témoignages concrets.
- 6 Il a également été demandé aux interviewés de décrire leur éventuelle implication dans des réseaux structurés (grappes d'entreprises, réseaux consulaires, technopoles, clubs d'entreprises, etc.). Nous avons cherché à savoir dans quel but ils y investissent du temps. L'articulation entre les réseaux structurés et les réseaux informels et personnels a aussi été évoquée.
- 7 Enfin, nous avons souhaité obtenir des exemples de collaborations particulièrement fructueuses et marquantes pour l'entreprise, ayant abouti à une innovation majeure ou ayant permis de mener à bien un projet de développement.

Dans la seconde partie des entretiens, c'est la perception de la Bretagne Sud comme territoire pertinent qui a été discutée. Il s'agissait de recueillir le point de vue d'acteurs locaux sur leur territoire d'appartenance. Ont été questionnées l'existence d'une logique économique et la pertinence de la Bretagne Sud. Son avenir économique a également fait l'objet d'échanges, notamment par rapport à l'axe Rennes – Nantes. Pour conclure, nous avons souhaité élargir la discussion en dialoguant sur le potentiel de développement des villes moyennes par rapport aux métropoles, notamment en termes d'atouts et de faiblesses.

#### e) Exploitation des entretiens par la méthode d'analyse thématique

Les 60 heures d'enregistrement audio ainsi recueillies ont été retranscrites intégralement, ce qui nous a permis de disposer d'un corpus d'environ 300 pages, soit en moyenne 10 pages par entretien.

L'analyse thématique, méthode retenue pour exploiter le matériau, s'appuie sur la structuration de notre guide d'entretien qui a permis de classer par thème les propos de nos interlocuteurs. Nous définissons la notion de thème comme une « expression ou une phrase qui identifie ce sur quoi porte une unité de données ou ce qu'elle signifie » (Saldana, 2009). Cette technique descriptive a permis de « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (Paillé et Mucchielli, 2008). En agrégeant les témoignages de la sorte, nous avons pu identifier les occurrences des éléments de discours et les points concordants.

Le codage par étiquettes thématiques a rendu notre corpus plus lisible et facilement utilisable. Pour y parvenir, nous avons repéré les idées les plus répétées et ainsi que les expressions employées par nos interlocuteurs qui correspondent aux enjeux de notre enquête.

Nous nous sommes appuyés principalement sur notre grille d'entretien pour consolider les thèmes bien que leur construction ait aussi été influencée par le corpus ; nous avons notamment scindé certains thèmes afin de pouvoir préciser nos analyses. L'arbre thématique présenté ci-après (cf. figure 2) offre une représentation synthétique et structurée du matériau utilisé. Se dessinent un thème central, les relations avec les acteurs, et plusieurs sous-thèmes comme les collaborations fructueuses et l'historique de l'entreprise. On distingue bien deux parties : la première centrée sur l'entreprise et la seconde sur le territoire. Ce schéma offre une vue complète du matériau mobilisé.

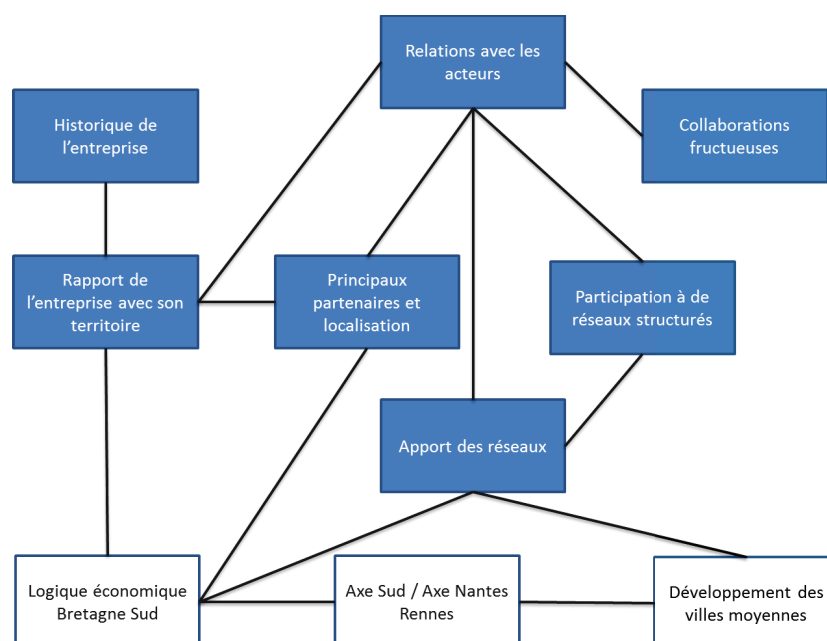


Figure 2 : Arbre thématique de l'enquête (Conception: C. Marinos)



## Conclusion

Ce premier chapitre avait pour objectif de présenter le cadre de notre recherche. Une étape préalable nous a semblé indispensable pour justifier la suite de nos travaux. Nous avons ainsi resitué la démarche dans son contexte institutionnel en explicitant l'origine de la commande des acteurs locaux, le point de départ étant lié à un questionnement de leur part à propos de la place des villes moyennes dans la métropolisation. Pour autant, cet élément n'a pas limité la portée cognitive de nos travaux. En effet, la question du rôle des réseaux dans le développement des territoires constitue une question de recherche qui interpelle. Si l'efficacité des réseaux dans les territoires denses comme les métropoles est admise comme caractérisant leur dynamisme, constitue-t-elle un avantage comparatif par rapport aux autres strates urbaines comme les villes moyennes ? Ce double enjeu, d'un côté pour les acteurs locaux et de l'autre pour la recherche, révèle, selon nous, un intérêt majeur de nos travaux.

A également été abordé le cadre théorique dont la spécificité est d'être pluridisciplinaire. Ainsi, nous avons présenté, dans les grandes lignes, les notions indispensables à mobiliser pour interpréter les résultats de notre recherche. L'absence d'un état de l'art au sens classique du terme (c'est-à-dire la réalisation d'une partie dédiée à la synthèse des travaux fondateurs et plus récents dans notre domaine de recherche) peut se justifier : plutôt que de présenter un ensemble de notions avec le risque de ne pas avoir à les solliciter par la suite, il s'est agi, pour chacun des chapitres, d'exposer nos résultats et de les confronter directement à la littérature pour permettre leur interprétation.

Par ailleurs, nous avons détaillé l'outillage mobilisé pour répondre à cette problématique. Principalement issu d'une enquête qualitative auprès de dirigeants d'entreprises emblématiques du territoire et plutôt en situation de réussite, le matériau récolté s'est avéré porteur d'enseignements dans la mesure où il nous a permis d'appréhender le rôle des réseaux dans notre territoire d'étude. A ce titre, nous avons mis l'accent sur la volonté de privilégier la qualité des entretiens réalisés à la quantité. Ainsi nous avons consolidé progressivement les résultats et constaté, à partir de vingt entretiens, une absence de nouveauté et une redondance des informations qui venaient confirmer les résultats obtenus précédemment. Par conséquent, nous avons estimé qu'il n'était pas nécessaire de poursuivre l'enquête après 25 entretiens. L'absence de traitement statistique constitue, en outre, une seconde raison de la limitation de notre enquête à ce nombre d'interviews.

En définitive, la présentation du cadre de notre recherche a permis de fixer des jalons nécessaires à la bonne compréhension du projet. En complément, il nous a semblé indispensable de poursuivre l'exploration du contexte en consacrant le prochain chapitre à la question de la place des villes moyennes dans la métropolisation.

# Chapitre 2 : Villes moyennes et métropolisation, quels enjeux pour les acteurs économiques locaux ?

## Introduction

Les chefs d'entreprise en villes moyennes, rencontrés dans le cadre de notre enquête, s'interrogent sur le discours dominant qui prône les métropoles comme modèle de développement. Ainsi, la croissance économique, la productivité, l'innovation seraient concentrées dans quelques zones urbaines à forte densité où les entreprises disposeraient de toutes les connexions nécessaires à leur développement : l'« hubisation » de la France constituerait la réponse à la mondialisation et sa déclinaison urbaine, la métropolisation. Dans un monde de flux, les nœuds comptent, y compris pour les acteurs économiques. La perspective adoptée dans ce chapitre prend délibérément le contre-pied de cette vision réductrice des dynamiques économiques urbaines. La littérature montre en effet une situation bien plus nuancée où la taille ne constitue pas un critère discriminant.

Pourtant, cette dichotomie, sur laquelle s'appuient les pouvoirs publics dans leurs actions, envoie un signal aux acteurs privés susceptible d'influencer leurs décisions (par exemple d'investissement et de localisation d'activités). Nous chercherons, à travers ce chapitre, à répondre à la question générale suivante :

- La hiérarchisation urbaine entre métropoles et villes moyennes ne renvoie-t-elle pas aux parties prenantes des territoires une image simplifiée de leur diversité, rendant peu pertinent son usage en tant que de politique publique ?

Pour y parvenir, nous nous interrogerons, dans un premier temps, sur l'*opportunité de catégoriser les villes selon la taille de leur population*. En effet, l'hétérogénéité constatée des trajectoires des territoires et le continuum d'aires urbaines amènent à revoir la pertinence de ce type de classement.

Dans un deuxième temps, nous montrerons que le *devenir économique des villes moyennes*, telles qu'elles sont définies par les institutions, repose sur certains grands enjeux que nous tentons de qualifier en nous appuyant sur le matériau récolté lors de notre enquête auprès de dirigeants. Il ne s'agit pas de proclamer un modèle universel de développement. On constate

par ailleurs un relatif consensus de la part des chercheurs à propos des trajectoires des villes moyennes : la recette du développement n'existe pas. A chacune de dessiner sa propre stratégie compte tenu de la diversité des situations historiques, des tissus économiques et sociaux, de la position géographique, etc., même si, paradoxalement, les chefs d'entreprise locaux expriment, avec redondance, des préoccupations comme celles de l'enseignement supérieur, de la qualité de vie et de l'accessibilité.

Dans un troisième temps, nous mettrons en évidence certaines *controverses* concernant le *modèle métropolitain* en revenant sur les notions de métropolisation et d'agglomération. Dans ce cadre, nous exposerons plusieurs exemples, notamment issus d'autres pays, montrant comment des stratégies de différenciation des villes moyennes jouent en faveur de l'insertion de leur tissu économique dans la mondialisation et l'économie de la connaissance. Les ressources et les réseaux locaux prennent, à ce titre, un rôle primordial dans leur développement.

Pour conclure ce premier chapitre, nous montrerons que, si les classements par catégorie de ville peuvent offrir des perspectives intéressantes en termes d'analyses statistiques, les décisions qui s'en suivent en matière de politique publique, basées sur des paliers de taille qui, de fait, n'existent pas (si l'on fait exception des trois grandes aires urbaines de Paris, Lyon et Marseille comme le montre le graphique 1), génèrent des effets d'une part en termes d'équipements à destination des entreprises et d'autre part en termes de signal envoyé aux acteurs économiques sur lesquels il convient de s'interroger. Les analyses proposées mobiliseront les concepts d'*effet de dépendance au sentier*, emprunté à la science politique, et de *prophétie auto-réalisatrice*. Elles montreront comment les situations passées et actuelles, via des phénomènes d'auto-renforcement par actions publiques, modèlent la réalité future.

Ce chapitre se veut descriptif mais soulève cependant les enjeux pour ce type de territoire et pour leur tissu économique. Il nous semble une étape nécessaire pour appréhender le rapport à l'espace qu'entretiennent les entreprises et leurs dirigeants en territoire de villes moyennes. Nous montrerons, à travers une série d'exemples, le succès de territoires de villes moyennes disposant d'éléments de différenciation leur assurant une visibilité à l'échelle du pays ou du continent. Nous reviendrons ensuite sur les principaux atouts et enjeux de cette catégorie de ville mis en avant par la recherche scientifique et par les entrepreneurs interrogés dans cadre de notre enquête. Enfin, nous soulignerons les conséquences possibles d'un *choix sociétal et politique* privilégiant les métropoles au détriment du reste du territoire et les confusions possibles entre le « fait urbain », la métropolisation et la notion de métropole.

# 1. Les villes moyennes en France : des situations très contrastées

L'objectif de cette première section est de cerner les contours du concept de ville moyenne en réévaluant le discours dominant concernant les hiérarchies urbaines (Saint-Julien, 2011) : les critères définissant la ville moyenne sont-ils clairs pour tous ? La taille est-elle le meilleur indicateur ? Comment ces villes se distinguent-elles des métropoles ?

## 1.1 De la difficulté à définir les villes moyennes

Pour tenter de définir les villes moyennes, il est utile de faire un bref détour par la notion de ville. Les définitions, extrêmement hétérogènes (cf. encadré 2), varient en fonction des pays et des institutions (Maturana et Terra, 2010, Roques, 2010). En France, selon l'INSEE, la ville se confond avec l'agglomération urbaine, elle-même définie par la continuité de l'habitat. L'institut retient, en outre, le critère de la part de la population résidente ayant un emploi dans le pôle pour définir l'aire urbaine. Depuis les années 50 et l'avènement de la statistique, la notion de ville dépend moins des critères administratifs, relativement figés, et davantage de ceux basés sur l'analyse fonctionnelle. On parle de ville « fonctionnelle », de plus en plus soumise aux flux, qui se distingue de la ville « physique », celle des stocks. Habiter en ville signifie, selon l'INSEE, que l'on réside au sein d'une unité urbaine elle-même définie par la continuité du bâti (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions) et par un seuil plancher de population agglomérée établi à 2 000 habitants.

### Encadré 2 : la ville selon l'ONU

Au niveau international, l'ONU propose un récapitulatif, par pays, des éléments qui distinguent la ville de la campagne. La plupart du temps, le critère de seuil de population est le seul retenu, mais la limite plancher varie par exemple de 200 habitants en Islande et au Danemark à plusieurs dizaines de milliers au Nigéria (20 000). Certains pays fixent d'autres critères plus originaux. Ainsi, au Vanuatu, seule la capitale Port-Vila est considérée comme une ville. Ils peuvent aussi être issus de choix administratifs comme à Chypre où les villes sont inscrites sur une liste déterminée par l'administration. En Inde et au Zimbabwe, c'est la part d'agriculteurs dans la population qui est le critère discriminant. La situation la plus originale revient sans doute à Cuba où bénéficier de l'éclairage public détermine la qualité de ville. Depuis 2010 aux Etats-Unis, l'« Office of Management and Budget » (2010) considère

comme une aire métropolitaine l'ensemble des comtés dont le centre urbain comprend au moins 50 000 habitants (Ghorra-Gobin, 2010) et qui ont des liens domicile travail supérieurs à 50 %. Les villes du monde constituent un patchwork dont la population s'avère compliquée à comptabiliser. Pourtant, l'ONU déclare en 2008 que la moitié de l'humanité vit en ville (Véron, 2007). On perçoit par conséquent la difficulté et la limite de l'exercice.

Définir ce qu'est une ville varie en fonction des pays, le classement par catégorie également. Qu'est-ce qui différencie, en France, une grande ville d'une ville moyenne et d'une petite ville ? L'introduction, par l'INSEE, de la notion d'*aire urbaine fonctionnelle*<sup>8</sup> a permis de se détacher des périmètres administratifs, souvent anciens et reflétant peu la réalité des mobilités liées à l'usage massif de l'automobile commencé pendant les 30 glorieuses et avec développement des nouveaux moyens de communication.

L'INSEE définit, dans les travaux de Brutel et Levy (2011), membres de l'institut, cinq classes d'aires urbaines hiérarchisées sur critère démographique :

- l'aire urbaine de Paris (11,8 M d'habitants)
- 11 aires métropolitaines (10,7 M d'habitants)
- 21 grandes aires (7,3 M d'habitants)
- **133 aires des villes moyennes (12,9 M d'habitants)**
- 188 autres aires urbaines (4,6 M d'habitants)
- Le « hors aire urbaine » (14,4 M d'habitants)

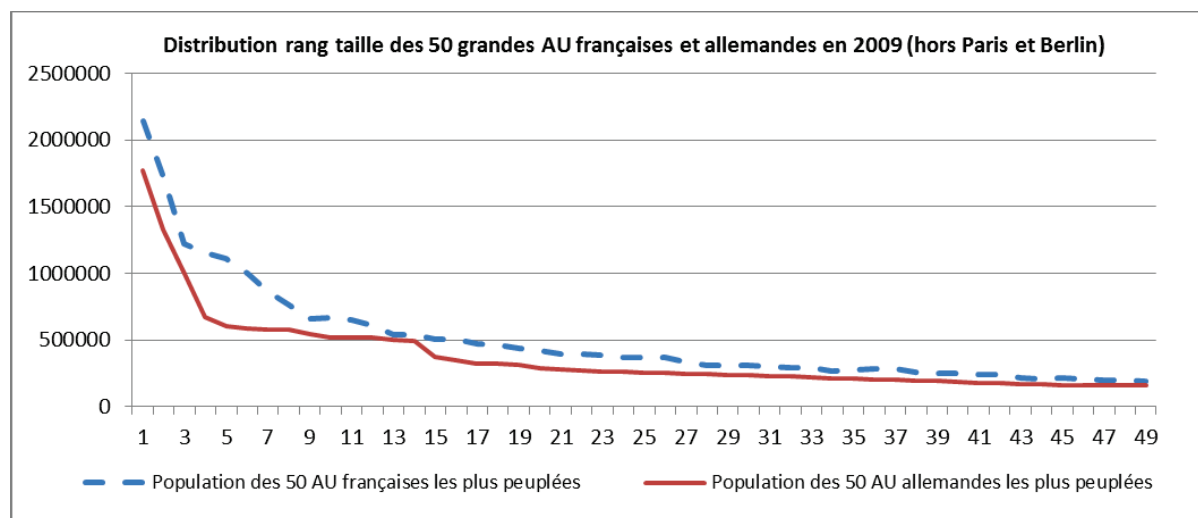
En moyenne, l'aire métropolitaine française rassemble 1 million d'habitants, la grande aire environ 350 000, l'aire urbaine moyenne 100 000 habitants et la catégorie la plus petite (autres aires urbaines) 25 000. Il en va ainsi de la statistique nationale qui a, par nature, un caractère normatif.

Cependant, comme le met en évidence le graphique 1, on constate un continuum dans la distribution rang taille, si l'on fait exception de Paris, Lyon et Marseille, dans le classement des 50 plus grandes aires urbaines par population plutôt qu'une segmentation nette entre les plus grandes, les moyennes et les petites (Pumain, 1997). L'écart moyen de population entre une aire urbaine et celle de rang immédiatement inférieur s'établit à 3,5 % (hors Paris) et cet écart n'atteint jamais plus de 15 % sauf entre Paris et Lyon, Lyon et Marseille et Marseille et

---

<sup>8</sup> L'INSEE définit l'aire urbaine comme « un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci »

Toulouse. Ce fractionnement apparaît, de ce fait, artificiel. Par comparaison, seules trois aires urbaines dépassent le million d'habitants en Allemagne et l'on constate le même type de continuité dans le classement des aires urbaines par population.



Graphique 1 : Distribution rang taille des 50 grandes aires urbaines françaises et allemandes en 2009 (Source : INSEE, réalisation : C.Marinos)

Ce graphique interpelle. Comment peut-on définir la ville moyenne ou intermédiaire ? Cette absence de seuil ne rend-elle pas la catégorisation de l'INSEE peu pertinente ? Pour la DATAR, ce sont les seuils de population qui déterminent la classe urbaine. En témoigne l'appel à projet « Villes moyennes témoins » de 2007 qui retient la fourchette d'une aire urbaine dont le nombre d'habitants est compris entre 30 000 et 200 000 pour être éligible. La Fédération des Villes Moyennes<sup>9</sup> prend en compte, comme l'INSEE, la fourchette de 20 000 à 100 000 habitants par commune. Mais ces dichotomies engendrent des effets de seuil : La Rochelle se trouve par exemple exclue par la DATAR car trop peuplée (204 000 habitants en 2009) et Concarneau de même car de taille trop modeste (26 000 habitants en 2009). Dans ce cadre, quels sont les autres critères de différenciation ?

Les travaux menés par Halbert et *al.* (2012) pour le compte de la DATAR montrent que, à l'échelle européenne et en s'appuyant sur une série de 25 indicateurs, la grande majorité des grandes aires urbaines françaises, soit 37 sur 47, entrent dans la même catégorie à dominante « services », et apparaissent, par conséquent, peu différenciées.

La population n'est pas le seul critère proposé pour hiérarchiser les villes. La littérature montre que les fonctions présentes localement comme le degré de concentration du pouvoir,

<sup>9</sup> Depuis juin 2014, la Fédération des Villes Moyennes s'appelle Villes de France, elle rassemble les élus des communes et agglomérations de taille infra-métropolitaine.

l'autonomie politique (Demazière, Hamdouch et Banovac, 2012), la région d'appartenance, la proximité d'une métropole (Lajugie, 1974, Léo, Philippe et Monnoyer, 1991) ou la part des cadres dans la population active (Léger, 2012) constituent autant d'indicateurs permettant de distinguer les villes selon des catégories. Mais ils peuvent apparaître subjectifs, plus difficiles à normaliser, et ils rendent les comparaisons et les hiérarchisations difficiles à réaliser (Santamaria, 2000).

Pour Zuliani (2004), il est même clairement impossible de définir de manière indiscutable la ville moyenne du fait de la diversité des contextes : « Aucun calibrage réel et universel de la ville moyenne ne s'impose, à tel point que les seuils numériques reconnus pour cette catégorie varient selon que les analyses géographiques prennent en considération un pays particulier, une région donnée ou un ensemble de pays diversifiés comme l'Europe » (Saint-Julien, 2003). La ville moyenne forme donc un objet réel non identifié (Brunet, 1997) qui l'assimile plus à une notion floue qu'à un véritable concept ». En résumé, on retiendra que la définition varie en fonction des objectifs poursuivis et des contextes (Lajugie, 1974) qui peuvent s'avérer aussi nombreux que les villes elles-mêmes.

Les villes moyennes constituent, d'après Carrier et Demazière (2012), des objets de recherche complexes, au moins aussi délicats à analyser que les très grandes villes. Béhar et Estèbe (2014) en font même un objet médiatique en s'interrogeant dans la presse nationale sur la pérennité du concept de ville moyenne. Partant du constat qu'elles ne font plus vraiment l'objet de politiques publiques d'aménagement spécifiques et que leur développement n'est plus soutenu par l'Etat comme au temps des contrats « villes moyennes » des années 80, les auteurs estiment que cette catégorie de ville ne fait plus sens du fait des trajectoires extrêmement hétérogènes qu'elles poursuivent. Les transferts massifs (subventions aux collectivités, créations de sites industriels, équipements structurants, décentralisation et déconcentration des administrations, etc.) depuis les années 50, qui ont largement contribué à leur développement, ont, par le passé, favorisé leur uniformisation. Cette période étant révolue, les villes moyennes se recomposent aujourd'hui à des rythmes variés en fonction d'autres critères (proximité d'une métropole, structure industrielle, attractivité résidentielle) propres à chacune.

Santamaria (2013) fait le même constat en indiquant que les villes moyennes sont devenues une catégorie obsolète, car le fait même de les classer réduit leurs enjeux à cette catégorie alors qu'on observe une diversité des situations nécessitant d'adapter les politiques d'aménagement.



Malgré les réticences générales des chercheurs à considérer ces villes comme un ensemble homogène, l'Etat continue de s'appuyer sur ces catégories, comme si la taille suffisait à résumer les dynamiques économiques, pour orienter ses décisions, notamment en matière d'investissement public (cf. 4.2).

## 1.2 De la diversité des villes moyennes

Cette diversité soulève la question des différences de structures économiques de ces villes. Peut-on en esquisser une typologie (Demazière, 2014) ? Pourquoi et comment les analyser ? A population équivalente, on constate par exemple des différences majeures en termes de répartition des emplois par secteur d'activité. Calculer les indicateurs de spécificité permet à ce titre de révéler la spécialisation économique d'un territoire. Ainsi, l'économie de certaines villes présente un caractère plus résidentiel et présentiel tandis que d'autres sont plus productives (Davezies, 2010). L'INSEE (2010) propose une typologie en six dominantes pour les aires urbaines intermédiaires : tertiaisées, transfrontalières, littorales, péri-métropolitaines, industrielles et rurales.

En appliquant cette catégorisation à la Bretagne Sud, on constate une relative hétérogénéité entre Lorient et Quimper considérées comme industrielles et Vannes comme péri-métropolitaine.

Dans leur panorama des villes moyennes, réalisé pour la DATAR (2007), Floch et Morel proposent une analyse des spécificités des 133 aires urbaines des villes moyennes telles que définies par l'INSEE. 51 d'entre elles, soit 38 %, sont considérées comme « proches des grandes aires » en termes de caractéristiques de l'emploi (et non pas géographiquement). Il y est surreprésenté dans les secteurs suivants : prestations intellectuelles, culture-loisir, conception recherche, gestion et commerce interentreprises, qui correspondent aux fonctions métropolitaines (fonctions particulièrement présentes dans les grandes agglomérations). Ces aires urbaines se situent principalement sur le littoral atlantique et méditerranéen et dans les régions les plus dynamiques (Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes). Signalons que celles de Quimper, Lorient et Vannes entrent dans cette famille.

La Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (2014), fédération regroupant la plupart des agences d'urbanisme de France, dans sa publication consacrée aux effets de la crise sur l'industrie et les territoires, montre, en s'appuyant sur les données d'évolution de l'emploi, que des écarts se creusent entre les territoires. Mais ils sont davantage liées à la structure de l'emploi local qu'à la taille du territoire. Du fait de la répartition géographique de l'industrie,

la France industrielle est « coupée en deux » entre une grande moitié nord-est fortement touchée et une grande moitié sud-ouest moins impactée. Les industries vieillissantes et fortement concurrencées, comme la métallurgie, subissent davantage la crise que les industries de pointe comme l'aéronautique. C'est leur implantation inégale sur le territoire national qui génère ces divergences d'évolution face à la crise. S'agissant des villes moyennes, on recense tous les cas de figure en fonction de la structure de leur emploi et de leur tissu industriel.

Ces éléments confirment bien le caractère hétérogène de cette catégorie d'urbain, « objet d'étude incommode », Santamaria (2012). L'image des villes moyennes, proposée par exemple par Davezies (2012), dont l'emploi serait concentré dans quelques grands groupes de l'industrie manufacturière s'avère, d'après l'étude de l'INSEE évoquée *infra*, quelque peu réductrice : un tiers de ces villes ont un profil mêlant une faible spécialisation et une faible concentration de l'emploi dans ce secteur. On perçoit bien qu'un des problèmes de l'analyse des villes moyennes relève de la statistique qui efface toute diversité bien que cette diversité les caractérise. Dans ce cas, les calculs de moyennes montrent rapidement leur limite.

### 1.3 Un effet taille non discriminant dans les dynamiques économiques et démographiques

La taille d'une aire urbaine est-elle corrélée à sa performance économique et sociale ? Talandier (2012) propose une réponse à partir des données de l'INSEE de dynamique urbaine. Elle conclut que l'effet taille n'existe pas et que l'effet géographique domine. Les grandes aires urbaines ne sont pas plus dynamiques que les petites. En revanche, le fait d'être située à l'Ouest plutôt qu'au Nord de la France joue en leur faveur. Pourtant, certains auteurs, non sans créer de controverse, soutiennent que la performance de l'économie française est corrélée à celle des métropoles.

Davezies et Pech (2014) défendent l'idée selon laquelle les territoires non métropolitains tireraient leur croissance des transferts de revenus sociaux et d'emplois publics décidés par l'Etat dans sa politique de solidarité interterritoriale. Ces prélèvements brideraient les métropoles dans leur développement. Il s'agirait donc de libérer leur potentiel en concentrant les efforts sur ce type de territoires et en allégeant leurs charges. L'argumentaire repose sur le lien entre richesse (PIB) par habitant et revenu disponible des ménages (RDB). Ils affirment que ce sont les métropoles, et pour beaucoup Paris, qui créent de plus en plus de richesses (PIB/habitant élevé), creusant les écarts avec le reste de la France. Ces écarts ne se retrouvent

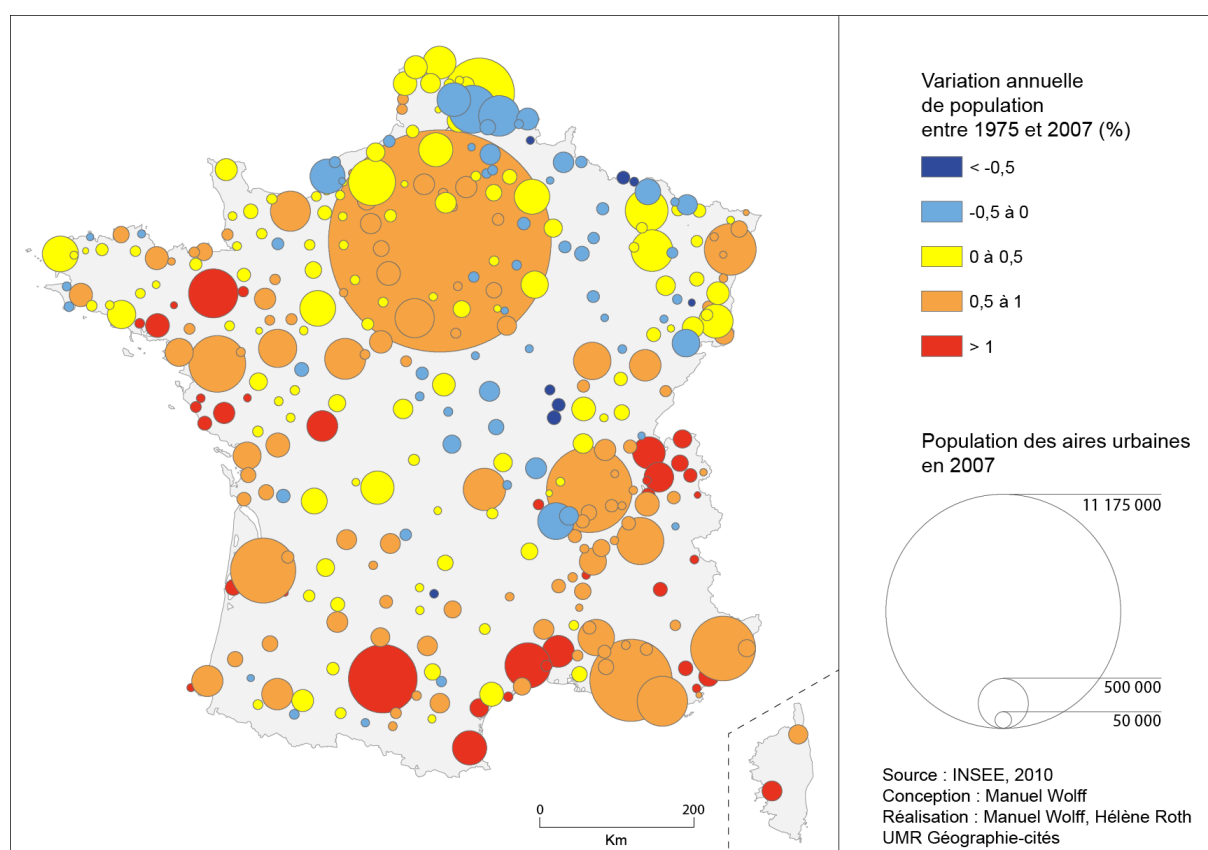
cependant pas lorsque l'on s'intéresse au RDB. Ce dernier serait, hors métropole, augmenté artificiellement par les transferts organisés par les pouvoirs publics. Partant de ce constat, les auteurs estiment que certains espaces français sont pénalisés car ils subissent des prélèvements massifs au profit d'autres, moins productifs comme les territoires ruraux, périphériques et de villes moyennes. Ils attribuent particulièrement la performance des métropoles à leur taille : la concentration étant une composante essentielle de l'économie de la connaissance et favorisant l'innovation, toutes deux considérées comme les éléments clés dans la création de richesse.

L'urbaniste Paul Vermeulen (2014) développe sensiblement le même argumentaire en affirmant, dans son ouvrage « Le temps de la métropole », cette strate urbaine dispose d'un taux de création d'emplois et d'un dynamisme démographique « largement supérieurs » à ceux des petites et moyennes villes. D'autres auteurs comme Askenazy et Martin (2015) défendent le même point de vue.

En contrepied de ces analyses, Bouba-Olga et Grossetti (2014) remettent en cause les méthodes de calcul de l'avantage métropolitain et prouvent que l'effet taille n'existe pas. En s'appuyant sur l'évolution, dans une période longue, du nombre de personnes employées par ZE comme indicateur du dynamisme économique, les auteurs cherchent à distinguer la croissance liée à la taille de celle issue de trois autres facteurs : croissance sur la période antérieure, spécialisation et effet régional. En termes de résultats, les statistiques descriptives de l'emploi montrent une absence de corrélation entre la croissance et la taille des zones d'emploi. La tendance passée a en revanche une forte influence sur la croissance future : l'emploi croît là où il croissait précédemment, bien ce facteur n'explique pas tout. La spécialisation des territoires permet en outre d'interpréter le dynamisme de l'emploi mais de manière nuancée : une spécialisation dans l'agriculture et dans la construction joue favorablement sur le dynamisme de l'emploi, à l'inverse de l'industrie et du tertiaire non marchand. L'effet régional explique enfin fortement les variations de l'emploi : les zones d'emploi de l'Ouest et du Sud sont celles qui connaissent un fort dynamisme. En conclusion, les auteurs invalident empiriquement l'effet taille défendu notamment par Davezies.

Sans réitérer l'exercice avec la même minutie, on constate aussi une absence de relation entre la croissance démographique et la taille des aires urbaines. Comme le montre la carte 1, les grandes aires urbaines ne progressent pas plus vite que les plus petites entre 1999 et 2010. Certaines, comme Le Havre et Saint Etienne, déclinent et entrent ainsi dans la catégorie des « shrinking cities » (Wolff, 2010). Baudelle (2013) confirme que depuis 1975, même en

prenant en compte la période récente, le dynamisme démographique des villes françaises n'est pas corrélé à leur taille. Il montre que c'est l'évolution des grands ensembles territoriaux (grandes régions) qui joue davantage sur la croissance démographique des aires urbaines intermédiaires. Ainsi, Chambéry se classe en troisième position en termes de croissance démographique sur la période, bien qu'elle se situe au 39<sup>ème</sup> rang des aires urbaines par population. Le même constat est fait avec les exemples de Vannes et Annecy.



Carte 1 : Variation annuelle de la population par aire urbaine entre 1975 et 2007 (Source : INSEE, réalisation : Wolf et *al.* [2013])

Jobé et *al.* (2014) ont, quant à eux, étudié la croissance de l'emploi répartie par grande sphère économique. Ils montrent qu'en moyenne, entre 1982 et 2009, les métropoles « européennes » françaises (aires urbaines supérieures à 750 000 habitants) et les grandes aires urbaines (entre 220 et 750 000 habitants) gagnent respectivement 75,9 % et 57,6 % d'emploi dans la sphère productive immatérielle (activités de conception et de recherche, de gestion, de prestations intellectuelles supérieures et de commerce interentreprises), considérée comme caractéristique de l'emploi métropolitain. Ces évolutions, qui montrent bien la dynamique métropolitaine, sont à mettre en regard de celle des aires urbaines moyennes qui atteignent 41,8 % (50 à 120 000 habitants) et 50,1 % (120 à 220 000 habitants). Les espaces ruraux multipolarisés,

hors influence des grands pôles, connaissent même une progression supérieure qui atteint 66,7 %. Certes, les métropoles et les grandes aires urbaines créent davantage d'emplois mais on ne constate pas de décrochage entre les catégories. Cette croissance n'est pas exclusive et l'effet taille demeure mineur quant au dynamisme de l'économie de la connaissance.

En termes d'entreprises de pointe, les données du réseau « Excellence » de la Banque Publique d'Investissement (BPI) témoignent de l'absence de corrélation entre taille de ZE et performance microéconomique, mesurée par le nombre de ces entreprises de pointe (cf. tableau 1). En 2013, les chargés d'affaires de la BPI ont sélectionné 2068 entreprises en France sur les critères de potentiel de croissance, d'innovation et de capacité d'exportation. Précisons qu'aucun critère d'équilibre infrarégional n'est mentionné par l'organisme (élément confirmé par une chargée d'affaires lors d'un entretien téléphonique). 94 de ces entreprises sont implantées en Bretagne et réparties entre les 18 ZE de la région. En nous basant sur l'annuaire du réseau, nous avons cherché à savoir si les grandes ZE, Brest et Rennes, abritaient, proportionnellement au nombre d'habitants, davantage de ces entreprises « championnes » dans leur secteur. Les résultats montrent que la ZE de Rennes (654 000 habitants) se place en 3<sup>ème</sup> position, les deux premières places étant respectivement attribuées aux ZE de Lannion (84 000 habitants) et Vannes (278 000), la ZE de Quimper (297 000) étant 4<sup>ème</sup>. Brest, pourtant 2<sup>ème</sup> plus grande ZE (431 000) de la région n'est classée que 7<sup>ème</sup>. La Bretagne Sud (réunissant 3 ZE de Quimper, Lorient et Vannes), territoire sans métropole compte, par comparaison, autant d'entreprises à fort potentiel que la ZE de Rennes. Signalons qu'on obtient sensiblement les mêmes résultats en substituant à la population le nombre d'emplois au lieu de travail

Zone d'emploi	Nombre d'entreprises du réseau	Population 2010	Rapport Population sur entreprises	Classement
ZE RENNES	26	654 242	25 163	<b>3</b>
ZE VANNES	16	278 070	17 379	<b>2</b>
ZE QUIMPER	11	296 855	26 987	4
ZE LANNION	8	83 737	10 467	<b>1</b>
ZE BREST	7	431 125	61 589	8
ZE SAINT BRIEUC	5	273 865	54 773	7
ZE LORIENT	5	270 954	54 191	6
ZE SAINT MALO	2	98 840	49 420	5
Autres ZE	11	811 378	73 762	8
<b>3 ZE de Bretagne Sud</b>	<b>32</b>	<b>845 879</b>	26 434	

Tableau 1 : Répartition des entreprises du réseau « Excellence » de la BPI par ZE en Bretagne en 2013 (Données : BPI, réalisation : C.Marinos)

L'ensemble de ces éléments incite à la mesure dans l'approbation du discours proclamant les métropoles, ici les grandes villes, comme étant les seules porteuses de la croissance économique et démographique française. Nous verrons, dans le point suivant, qu'en dehors de ces dynamiques, les villes moyennes disposent d'atouts à faire valoir, pour peu qu'elles prennent conscience des enjeux que nous proposons d'exposer. L'objectif ne consiste pas à édicter un modèle unique de développement vertueux et universel mais davantage à démontrer que, pour cette catégorie d'urbain, on peut définir certains axes communs contribuant à la construction de stratégies de développement hors métropole.

## 2. Devenir des villes moyennes : les principaux enjeux identifiés

Même s'il s'agit d'une question ancienne (Dodier, 1995), assez peu de travaux de recherche traitent des villes moyennes (Bell et Jayne, 2009) et de leur avenir. La DATAR identifie, dans son Livre blanc (De Roo, 2005), trois enjeux majeurs : la cohésion sociale, la spécialisation économique et la gouvernance locale. Pour Béhar (2012), l'enjeu est transversal : il s'agit de négocier leur place entre espaces métropolisés et espaces ruraux. Selon l'auteur, l'affaiblissement de leur statut administratif de chef-lieu constitue une opportunité pour la construction de stratégie territoriale, mais encore faut-il que l'Etat leur garantisse « l'égalité des possibles » plutôt qu'une illusoire « égalité des places » (Béhar, *ibid*). Cassaigne (2010) préconise que les villes moyennes s'ouvrent et fonctionnent en réseau (cf. chapitre 3). Selon

Tallec (2012), c'est la structuration et la coordination des filières innovatrices qui jouera un rôle moteur dans leur développement. Léo et *al.* (2010), quant à eux, identifient la densité de qualification de haut niveau dans les services aux entreprises comme facteur important de dynamisme. Selon ces mêmes auteurs, il s'agit plus globalement pour les villes moyennes d'adopter une vision stratégique de leur développement, de même que leurs consœurs métropolitaines.

De manière complémentaire, nous proposons d'approfondir d'autres spécificités des villes moyennes qui constituent aussi des enjeux en termes de développement : qualité de vie, enseignement supérieur, accessibilité, moyen d'ingénierie.

## 2.1 La qualité de vie comme préoccupation croissante

Dans son étude sur la qualité de vie dans les territoires, l'INSEE (2014) montre que les villes moyennes et leur bassin de vie offrent des conditions favorables par rapport aux grandes villes. L'institut classe les territoires français en 7 catégories. Celle regroupant les « territoires de vie autour de villes moyennes, offrant des emplois et des conditions de vie plutôt favorables » figure parmi les meilleurs indicateurs, excepté pour le niveau de qualification des plus de 20 ans et le temps d'accès aux équipements.

L'importance croissante de la qualité de vie pour les ménages a été soulignée par le sociologue Jean Viard (2014) qui montre la tendance grandissante des actifs à travailler dans les territoires dans lesquels ils passent (et passaient) leurs vacances et qui cherchent à s'offrir, dès les années 90, « une maison de vacances à l'année ». Cette société en mutation, davantage tournée vers les loisirs, modifie le marché du travail et la localisation des emplois. Sur le long terme, ce sont les entreprises qui suivent les travailleurs et non l'inverse, nous dit Viard. De plus en plus sensibilisés à l'importance du cadre de vie, les ménages souhaitent bénéficier d'aménités leur garantissant un épanouissement tant personnel que professionnel. Cette tendance concerne autant les salariés que les dirigeants d'entreprises (Illéris, 2015).

Certaines agglomérations « surfent » sur cette tendance en valorisant leurs atouts par des campagnes de marketing territorial pour le moins explicites. Ainsi, La Roche-sur-Yon affiche, en 2014, des slogans dans le métro parisien comme : « Lionel vient de comprendre qu'il pouvait voir grandir son entreprise autant que ses enfants » ou « A trois heures de Paris, il existe une ville où travail rime avec bien-être »<sup>10</sup>. Les villes hors métropole disposent

---

<sup>10</sup> « L'agglomération yonnaise s'affiche dans le métro parisien », article du 12 septembre 2014, Ouestfrance-entreprise.fr

d'aménités résidentielles qu'il s'agit de préserver et de valoriser, y compris en vue de la création d'activités économiques.

D'autres territoires comme celui d'Halifax au Canada (cf. chapitre 7), de taille moyenne à l'échelle du continent nord-américain, disposent d'outils de statistique locale pour mesurer la qualité de vie. Ces informations ciblent particulièrement les milieux économiques qui, selon les autorités locales, y sont particulièrement sensibles. Proposer un cadre de vie agréable aux entrepreneurs et à leurs familles est considéré comme une mission prioritaire des responsables économiques du territoire. Certaines agglomérations du pays comme Victoria, de taille équivalente à celle de Lorient, mesurent régulièrement le bien-être de leurs populations en menant des enquêtes de terrain. Les questions posées peuvent sembler atypiques : « D'une manière générale, comment allez-vous ? Quel est votre niveau de sentiment d'appartenance à la communauté est ? Souffrez-vous du fait de votre travail ? La qualité de l'environnement naturel dans votre ville est ? ». Pourtant, elles témoignent de la préoccupation des décideurs locaux d'offrir à leurs administrés, y compris aux créateurs d'emplois, des conditions de vie favorables.

## 2.2 L'enseignement supérieur et les systèmes locaux de compétences en synergie avec le territoire

Tautelle (2013) titre l'un de ces articles « Quel avenir pour les établissements universitaires de ville moyenne ? ». Le chercheur met en avant les opportunités que représente, pour les territoires, l'implantation d'un site universitaire. Il identifie trois facteurs ayant permis cette diversification de l'enseignement supérieur, concentré historiquement sur quelques sites : premièrement la poussée des effectifs étudiants avec l'objectif fixé par le Président François Mitterrand dans les années 80, de 80 % d'une classe d'âge ayant atteint le niveau Bac. Deuxièmement, le soutien de l'Etat avec le Plan « Universités 2000 » des années 90. Et enfin, un investissement croissant de la part des collectivités locales.

De nombreux jeunes diplômés du baccalauréat, installés en ville moyenne, poursuivent leurs études puis quittent leur territoire au profit d'une ville plus grande, souvent la métropole régionale (Cap *al.*, 2014). Parfois par défaut, quand la filière de leur choix n'existe pas localement, mais aussi souvent par choix, pour changer de ville et de vie, ils abandonnent leur territoire d'origine, emportant avec eux leurs compétences. Une fois diplômés de l'enseignement supérieur, le même cas de figure intervient avec la phase de recherche d'emploi. Face à cette mobilité du facteur travail, quels sont les ressorts des villes



moyennes pour ancrer le capital humain localement ? La ville d'Halifax au Canada répond à cet enjeu en mettant en œuvre, via son Agence de développement, des programmes d'insertion des jeunes à haut potentiel dans les réseaux économiques locaux (cf. chapitre 7). Cette stratégie vise à renforcer l'ancrage des compétences, surtout lorsqu'elles ont été acquises localement. Limiter leur départ vers des métropoles souvent jugées plus attractives constitue une priorité pour les décideurs publics et privés de ce territoire de taille moyenne.

Dans le contexte de démocratisation de l'enseignement supérieur (Soldano et *al.*, 2014), les villes moyennes, connaissent, à partir des années 80, une vague de création d'antennes universitaires et de nouvelles d'universités qui s'adosent souvent à des Instituts Universitaires de Technologie (IUT) préexistants. C'est le cas par exemple à Quimper dont l'IUT est créé dès 1971 alors qu'il faut attendre 1994 pour que l'UBO y installe son pôle universitaire. L'IUT de Lorient est, quant à lui, installé en 1975 et c'est en 1995 que la quatrième université bretonne, l'UBS (Université de Bretagne Sud), ouvre à Lorient et Vannes. A la fin des années 90, presque toutes les villes moyennes obtiennent l'implantation d'un site universitaire (Grosseti et *al.*, 2003). Ces équipements, en plus de réduire l'émigration massive des jeunes après le lycée (en 1968, près de 2 000 jeunes quittaient déjà le Pays de Cornouaille chaque année), participent à la montée en qualification de la main-d'œuvre locale.

En l'espace de 30 ans, la carte des formations des villes moyennes s'étoffe largement, passant de la délivrance de diplômes de niveau Bac + 2 (IUT et BTS) à Bac +5 (Masters et Ecoles d'ingénieurs et de commerce) et Bac +8 (Doctorat). Cette élévation du niveau de formation disponible est corrélée, par effet d'entraînement, à celui de la population diplômée, malgré la mobilité de cette catégorie.

L'enseignement supérieur contribue à alimenter le stock de capital humain disponible sur un territoire. Il s'agit d'offrir une main-d'œuvre qualifiée aux entreprises locales en transformant des actifs génériques en actifs spécifiques. Les premiers rendent fragiles le territoire dans la mesure où les entreprises y puisent une ressource largement disponible, peu élastique aux délocalisations. Les seconds, plus rares, constituent des éléments forts de l'identité locale et contribuent à prémunir le territoire du risque de voir ses entreprises s'installer ailleurs. La création, l'entretien et le renouvellement de ces ressources spécifiques participent assurément au bon développement économique des territoires, particulièrement lorsque le marché local de l'emploi est de taille modeste, que la population est vieillissante et que la concurrence entre les lieux de production bat son plein. Cette montée en puissance permet aussi d'accompagner

les territoires en reconversion industrielle, pour recréer un tissu à base technopolitaine (Bouba-Olga et *al.*, 2010). Selon Levy et *al.* (2014), l'élévation du niveau de formation de Bac + 2 à Bac + 5 est un moyen de faire rester les jeunes qui le souhaitent avec une offre de formation orientée vers les besoins locaux des entreprises locales. La recherche suivra, nous disent les auteurs. A ce titre, les « petites universités » peuvent tirer leur épingle du jeu : le taux d'insertion professionnelle des diplômés de l'Université de Bretagne Sud est, par exemple, parmi les meilleurs de France<sup>11</sup>. Cet élément ne plaide pas en faveur du modèle dominant de concentration des moyens, porté par les stratégies nationales.

En termes de dynamiques territoriales, selon Grossetti et *al.* (2006), il existe des *systèmes locaux de compétences* (SLC) au même titre qu'existent des systèmes industriels locaux. Les auteurs partent du constat que le produit final (*output*) ne n'est plus au cœur de la production : on peut produire des biens et services différents en s'appuyant sur des compétences similaires ou très proches (*input*). La circulation des personnes et des compétences au sein des entreprises à l'échelle locale constitue le moteur de ce système. De plus, pour un territoire, considérer les compétences comme un système local permet de mieux anticiper les mutations industrielles en adaptant son offre de formation. Il s'agit aussi, grâce à la proximité avec les entreprises locales, de répondre de manière plus réactive à leurs demandes. Dans des territoires souvent spécialisés comme les villes moyennes, où les filières sont souvent peu nombreuses, identifier les compétences qui participent à ces systèmes représente un enjeu fort et réduit les risques liés aux fluctuations des marchés : « Dans les espaces urbains régionaux, la relative spécialisation de l'appareil industriel sous la forme d'un système local de compétences conduit à s'affranchir de la dépendance vis-à-vis d'un secteur unique d'activités, et à réduire les incertitudes de l'activité économique ». Dans ce contexte, la proximité géographique entre fournisseurs de ressources (ici l'enseignement supérieur) et offreurs de travail (ici les entreprises) fluidifie les échanges et facilite le passage vers d'autres formes de proximité pouvant aboutir à des partenariats porteurs d'ancrage local. Cette proximité entre les acteurs permet une fluidité des échanges entre milieux économiques et milieux universitaires. Les chefs d'entreprise tiennent un rôle dans les décisions prises par les établissements d'enseignement supérieur.

Les entrepreneurs témoignent de l'utilité de disposer d'une structure à proximité, tant du point de vue de la formation que de la recherche. Le dirigeant de Syleps, entreprise innovante de 200 personnes, installée à Lorient, l'exprime : « Avant, on ne recrutait personne localement

---

<sup>11</sup> Classement 2014 des Universités du Ministère de l'Enseignement Supérieur

car il n'y avait pas de formation adaptée. Nous étions obligés d'aller à Nantes, Rennes, Brest. Depuis une dizaine d'années, nos jeunes ingénieurs viennent de l'université morbihannaise ». Il ajoute que le dispositif CIFRE avec l'Université de Bretagne Sud lui « permet de monter un projet de recherche sur trois ans, (...). C'est stimulant pour tout le monde, cela crée une émulation. On se rend compte que le chercheur devient un véritable expert dans son domaine »<sup>12</sup>. La compétence disponible constitue un argument de choix dans la stratégie de localisation des entreprises.

Pour les villes, attirer des étudiants extérieurs constitue un enjeu fort en termes de transfert de revenus consommés localement. Ainsi, l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) développe une stratégie de « chasse » d'étudiants en menant une campagne de communication sur le territoire régional, y compris à Lorient dont l'université dispose pourtant d'une carte de formation presque équivalente (à l'exception des études de médecine). Cet exemple montre l'intérêt que le territoire brestois porte à la présence d'étudiants qui contribuent à l'activité économique en consommant localement des biens et services grâce à des revenus monétaires souvent acquis à l'extérieur du territoire, comme le font les touristes. On fait ici référence à la théorie de la base appliquée au développement économique local (Davezies, 2000).

Cette présence d'étudiants assure également une dynamisation des centres-villes : à travers les associations, ils participent à la vie culturelle de la ville et par conséquent à son rayonnement. Les villes moyennes se trouvent, dans ce cadre, en concurrence avec des métropoles qui offrent une carte de formation parfois plus complète bien que les conditions de vie soient plus difficiles en termes de coût du logement et du transport. L'INSEE (2003) montre que l'aire urbaine de Rennes disposait en 1999 d'un taux d'étudiants dans la population 2,24 fois supérieur à la moyenne nationale, Quimper se situant à un niveau inférieur à 0,84 et Lorient à 0,73. Ce dernier chiffre devrait cependant être réévalué au regard de la montée en puissance de l'Université de Bretagne Sud depuis le début des années 2000. D'une manière générale, les aires urbaines de 30 000 à 200 000 habitants « représentent environ 10 % des effectifs étudiants alors qu'elles regroupent 20 % de la population » d'après De Roo (2010). Capter les flux d'étudiants issus des mobilités géographiques représente un enjeu majeur pour les villes moyennes, historiquement moins équipées en structures d'enseignement supérieur. Elles pourraient ainsi multiplier par deux leurs effectifs, transformant « leur statut d'antenne universitaire en université de plein exercice ».

---

<sup>12</sup> « Quand les entreprises flirtent avec l'université », édition du 10 février 2014, Ouestfrance-entreprise.fr

Pourtant on relève certaines craintes relatives à la pérennité de l'enseignement supérieur en ville moyenne qui pourraient mettre en péril des systèmes vertueux constatés ici et là. En 2009, la Fédération des Villes Moyennes mène une enquête auprès des maires des villes moyennes. Ces derniers se disent à 87,5 % inquiets quant à l'avenir des formations universitaires post bac sur leur territoire. Seul un quart d'entre eux se dit effectivement associé à la stratégie universitaire, notamment au titre des contrats passés entre l'Etat et l'université. Cette situation peut paraître menaçante pour les villes moyennes, surtout si on considère les transferts de l'Etat qui, après une phase plutôt en leur faveur, semble changer de destination : les 1,3 milliards d'euros du Plan Campus de 2008 ont été principalement alloués aux sites métropolitains, le critère de taille étant privilégié. Pourtant, selon les critères reconnus internationalement, ce ne sont pas les plus grands sites qui présentent les meilleures performances<sup>13</sup>. En 2011, les projets IDEX, pour Initiatives d'Excellence, ont également été déployés sur les grands sites, leur transférant plus de 6 milliards d'euros en quelques années. Dans un contexte de concurrence entre les villes universitaires, la recherche du rayonnement et de l'excellence produit des externalités que les villes moyennes et leur tissu économique pourraient bien devoir assumer.

Les villes moyennes doivent s'interroger sur leur place dans un secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche incité à se concentrer pour davantage de visibilité internationale et au renforcement des logiques sectorielles. Certains chercheurs dénoncent même l'inutilité de ces « collèges universitaires où les élèves marinent dans leur jus » (Estèbe, 2014) et qui seraient le fruit de pressions des élus locaux. Pourtant, dans les sites universitaires de villes moyennes, on constate un accès social plus large que dans le site centralisé) avec un effet de « démocratisation » sans baisse de niveau et taux de réussite (Filatre, 2014).

## 2.3 Accessibilité : compenser les handicaps de la périphérie

Les villes moyennes, lorsqu'elles ne sont pas sous influence des métropoles, c'est-à-dire à proximité géographique élevée<sup>14</sup>, peuvent souffrir d'un déficit d'accessibilité. Desserte TGV absente ou limitée, éloignement de l'aéroport régional et fort temps d'accès à d'autres pôles urbains viennent pénaliser les entreprises implantées dans ces territoires. Les échanges économiques avec l'extérieur y sont plus coûteux et chronophages. Les ressources,

---

<sup>13</sup> Le *Times Higher Education World University Ranking* classe par exemple en 2013-2014 le *California Institute of Technology* 4<sup>ème</sup>, alors que l'effectif ne dépasse pas 2 000 étudiants. Le classement de Shanghai propose le même type de classement

<sup>14</sup> L'aller-retour dans la demi-journée a été avancé comme limite par la plupart des chefs d'entreprises rencontrés dans le cadre de nos travaux

notamment les plus rares, plus difficiles à acquérir. L'éloignement des grands marchés les pénalise dans leur stratégie commerciale, surtout lorsqu'elle nécessite des relations en face-à-face.

La notion de périphérie revoie à celle de centralité sur laquelle nous revenons en 3.2. Chaque strate de ville renverrait à un degré de centralité et en creux à un degré de périphéricité. Ces strates, plutôt que d'être définies par la démographie, dépendent du niveau de rareté des biens et services offerts par la ville, nous dit la théorie des lieux centraux de Christaller (Matthieu, 2003). Il condamne en quelque sorte les villes moyennes à produire les biens et services les plus courants, répondant simplement à la demande locale.

Baudelle (1993), en s'appuyant sur les nombreux auteurs s'intéressants à ce modèle théorique, décrit les handicaps des territoires périphériques : « un niveau de vie inférieur, une population généralement moins nombreuse et moins dense, un espace plus extensif, éloignée des centres géométriques et économiques, une capacité de production médiocre et limitée à des biens à faible valeur ajoutée, faute de capitaux et de technologie avancée, une absence d'autonomie décisionnelle facteur de dépendance ».

Pourtant, certains acteurs mettent en avant l'avantage de l'éloignement : plus de stabilité dans les relations, moins de concurrents. Cet élément est corroboré par la théorie. La nouvelle économie géographique insiste sur l'effet provoqué par une baisse des coûts de transports entre deux territoires lorsque l'un dispose d'un tissu économique relativement plus dense et plus diversifié. Cette protection liée à l'éloignement disparaît et les zones de chalandise croissent, laissant la possibilité aux concurrents d'aborder un marché jusqu'à présent trop éloigné.

Si certaines de ces caractéristiques s'avèrent irrémédiables à court et moyen terme, d'autres peuvent être amoindries, voire compensées par l'action publique. Nous identifions au moins deux leviers sur lesquels les villes moyennes périphériques et leurs entreprises peuvent s'appuyer pour faire face aux handicaps de périphéricité.

Le premier, qui peut sembler le plus flagrant, réside dans un rapprochement vers le centre. Une politique volontariste de désenclavement du territoire, qui passe par des investissements en infrastructures de transport et un niveau de service adéquat (prix, horaires), peut réduire les distances physiques et rendre plus accessibles les marchés et les ressources indisponibles localement. Encore faut-il définir le centre vers lequel il convient de se rapprocher : capitale régionale, capitale nationale, autres capitales européennes ? Sur quels critères se baser pour privilégier une voie plutôt qu'une autre ? L'étude des flux (siège établissement, domicile

travail, retraités, étudiants) se révèle utile pour montrer les interdépendances et aider à la décision mais elle montre aussi ses limites : certaines données comme les relations clients fournisseurs ou les relations informelles entre dirigeants échappent à la statistique et sont très peu très étudiées (cf. chapitre 8).

Une seconde option peut par ailleurs être envisagée. Il s'agit de favoriser l'écosystème d'échanges à l'échelle de la région. Un maillage efficace d'infrastructures de transport entre territoires périphériques situées à proximité constitue une issue sur laquelle il convient de s'interroger. L'exemple breton illustre bien les choix passés et futurs en termes de grands équipements. Avec le prolongement de la ligne TGV, Rennes se rapproche de Paris, tout en s'éloignant relativement de l'Ouest de la région, et cela malgré les investissements du Conseil régional de Bretagne et des communautés d'agglomération. En parallèle, en 2015 certaines liaisons ferroviaires reliant les villes bretonnes semblent inefficaces voire inexistantes (Brest Quimper, Lorient Saint-Brieuc, etc.).

Quelles sont les motivations conduisant à opérer ces choix ? Ces handicaps de périphéries peuvent-ils être contrebalancés en se rapprochant du centre ou est-il davantage pertinent de favoriser un fonctionnement plus réticulaire, visant à fluidifier les échanges entre territoires voisins ? La réponse se situe, selon nous, à mi-chemin entre les deux, encore faut-il en avoir les moyens. Dans tous les cas, le choix d'investir dans ce type d'infrastructures, lourdes et coûteuses, doit reposer sur les tendances de l'évolution de flux à long terme : les choix de localisation dépendent de facteurs pouvant fluctuer avec le temps (Viard, *ibid*). La périphérie d'aujourd'hui n'est pas nécessairement celle de demain.

En comparaison à des territoires bénéficiant, pour des raisons historiques, d'équipements et d'infrastructures de communication de haut niveau, les villes moyennes semblent souffrir d'une connectivité moindre. Pourtant, une partie de leur tissu économique dépend de l'efficacité de ces connexions. A défaut de pouvoir investir lourdement, elles peuvent renforcer leur connectivité par d'autres moyens. Les réseaux d'entreprises constituent en ce sens un champ de l'action publique qu'il s'agirait de mieux connaître (cf. chapitre 8). Ces réseaux, dont l'objet est de relier les entreprises les unes avec les autres, constituent autant de connections de nature économique entre les territoires. Ils donnent accès à des ressources (la plupart du temps informationnelles) absentes localement. Les entreprises membres peuvent ainsi en partie dépasser les contraintes physiques liées à leur territoire d'implantation. En ce sens, ces réseaux sociaux peuvent compenser certains handicaps des villes moyennes (Marinos, 2014).

## 2.4 Des moyens d'ingénierie plus limités mais mutualisables

Les villes moyennes rencontrent de nombreuses problématiques de même niveau de complexité que les métropoles, mais en pâtissant d'une ingénierie plus faible. Nantes Métropole dispose par exemple de deux chargés de mission à la coopération interterritoriale et d'un collaborateur de cabinet dont la mission est de « produire des idées alimentant les politiques publiques » et de comparer les meilleures pratiques mondiales en matière de développement économique et de soutien à l'enseignement supérieur et la recherche. Brest métropole a aussi mis en place un service dédié à la coopération interterritoriale. En comparaison, il n'y a pas de service d'évaluation de politique publique (EPP) dans les agglomérations de Bretagne Sud à l'exception de Lorient Agglo, seule à disposer d'une mission dédiée. Dans ce même domaine, Rennes Métropole dispose d'une charte et d'un plan pluriannuel d'évaluation. Nantes métropole et la ville de Nantes sont dotées d'une mission évaluation de sept personnes rattachées au secrétariat général et communiquent activement sur cette activité essentielle en termes d'aide à la décision. On retrouve globalement la même configuration sur les activités de prospective.

Avec la création puis la généralisation des agences de développement économique et / ou d'urbanismes<sup>15</sup>, les villes moyennes sont pourtant montées en compétences. Elles ont développé une expertise pointue et disposent aujourd'hui d'outils d'étude économique et de fonction de marketing territoriale. Mais ces outils peinent souvent à trouver leur place à côté des chambres consulaires et des services économiques des Conseils départementaux. Dans le meilleur des cas, une contractualisation avec ces instances permet de coordonner efficacement les actions à l'échelle du territoire.

Halbert (2013) met en lumière deux options pour les politiques de développement territorial. La première privilégie les « stratégies douces » visant à accroître le « capital relationnel accessible à partir d'une région urbaine » et incite à l'interterritorialité. Plus concrètement, il s'agit d'investissements immatériels : soutenir l'animation économique et le réseautage, favoriser l'émergence d'une « culture territoriale partagée » et soutenir des « projets collaboratifs ». La seconde privilégie la concurrence entre territoires avec la nécessité d'être plus attractif que ses voisins pour capter des acteurs exogènes (marketing territorial, investissement dans le bâti). L'auteur adresse ces propositions davantage aux métropoles qu'aux autres territoires. La différence réside dans les capacités à mettre en œuvre l'une ou

---

<sup>15</sup> On recense en 2015, 54 agences d'urbanisme en France pour 14 métropoles.

l'autre de ces politiques en termes de compétences et de moyens matériels. Par ailleurs, chacune de ces deux voies mérite d'être envisagée. Faut-il encore pouvoir en étudier les retombées pour le territoire et disposer de moyens d'ingénierie pour y parvenir.

Dans un contexte incertain d'évolution des recettes publiques, l'issue ne viendrait-elle pas de la mutualisation de ces moyens d'ingénierie ? L'exemple des agences (d'urbanisme et / ou de développement) montre le potentiel qu'ont les villes à coopérer, par exemple à l'échelle des pays, pour mettre en commun des compétences qu'elles ne peuvent assumer seules. La question est alors de déterminer le territoire optimal pour ces mutualisations. Les coopérations entre métropoles concernent majoritairement le partage d'expertise et d'expérience avec pour finalité d'améliorer la cohérence des politiques publiques des territoires parties prenantes. Le constat est qu'aujourd'hui, les villes moyennes sont moins impliquées dans ces coopérations. La fin des incitations menées par le passé (Politique des réseaux de villes) par la DATAR explique en partie leur désintérêt. Nous revenons plus longuement sur ce point en chapitre 4.

Nous souhaitons, en conclusion, attirer l'attention des villes moyennes (et de leurs dirigeants) sur le risque à se spécialiser dans des fonctions de « back office » des métropoles. Il s'agit de ne pas prendre la métropole comme modèle (Tesson, *ibid*), ni de calquer les schémas métropolitains : l'imitation est toujours moins bonne que l'original. Même si l'on observe une forme de standardisation en cours des modes de développement, il y aura, selon nous, un intérêt à changer de matrice en ce qui concerne les villes moyennes. La figure 3 montre, en ce sens, une formalisation possible du système propre à cette catégorie de ville qui va au delà de l'innovation technologique régulièrement mise en avant par les métropoles.



## Un schéma pour aller au-delà de l'innovation technologique Attractivité des villes moyennes et système d'action innovant

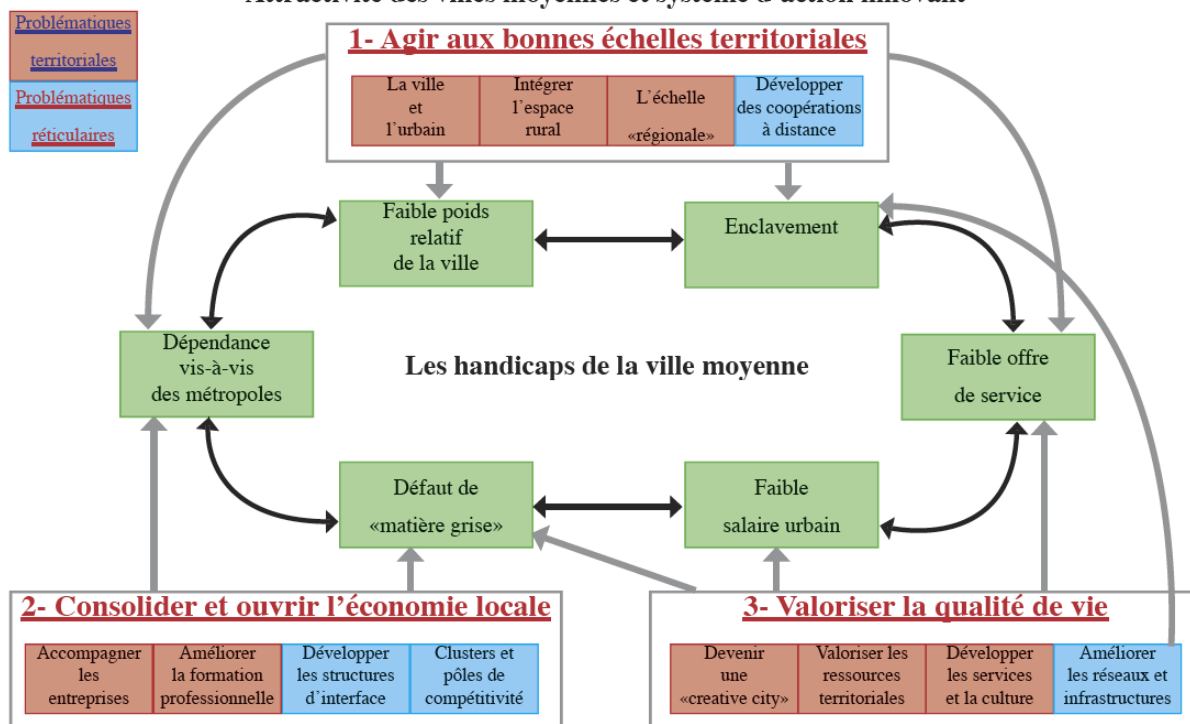


Figure 3 : Le système d'attractivité des villes moyennes (Réalisation : Tesson F.)

## 3. Métropolisation et villes moyennes

### 3.1 Retour sur la notion de métropolisation et ses origines

Pour prolonger nos analyses, il nous semble nécessaire d'aborder la question des fondements théoriques de la métropolisation :

- Quelles théories économiques peut-on mobiliser pour saisir la portée du phénomène de métropolisation ?

Les réponses émanent de concepts tels que les *d'économies d'agglomération* et de théories comme celles de la *localisation* et des *lieux centraux*. Nous proposons de revenir sur ces notions qu'il nous semble indispensable d'explicitier afin de comprendre le cadre théorique de la métropolisation.

Pourquoi les acteurs économiques ne sont-ils pas également répartis dans l'espace ? Pour répondre à cette question, le premier concept qu'il convient de mobiliser est celui de

*concentration*, élément déterminant dans les stratégies de localisation des acteurs. Ces derniers sont influencés par deux types de forces spatiales. Les premières, centrifuges, les incitent à s'éloigner les uns des autres, les secondes, centripètes, à se rapprocher. Le coût de transport explique la direction et l'intensité de ces forces. Christaller (1966) (traduit par Claval, 1966), avec la théorie des lieux centraux, montre comment les pourvoyeurs de services se répartissent régulièrement dans l'espace, pour éviter une concurrence insoutenable et surtout pour fixer plus librement leurs prix. L'hypothèse est que ces acteurs cherchent à conserver un monopole spatial. Hotelling, dans un autre modèle, prend le contre-pied de cette analyse en soulignant la recherche de parts de marché supplémentaires comme critère de la localisation (Thisse et Scotchmar, 1993). L'un considère le prix comme variable principale d'ajustement de la localisation, l'autre la quantité. La réalité de la répartition des activités économiques nous montre que la proximité avec la clientèle et les forces centripètes l'emportent sur la recherche de monopole spatial.

D'autres facteurs économiques expliquent également cette tendance au regroupement. Le fait de produire davantage permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle. Ainsi, le choix de regrouper plusieurs sites en un seul génèrera, toutes choses égales par ailleurs, une hausse des profits. L'accroissement de la production en un même lieu provoque une baisse du coût moyen unitaire principalement du fait des coûts fixes qui restent inchangés. C'est ainsi que des décisions de création de « super » sites industriels voient le jour, pour faire baisser le coût marginal.

La concentration génère certains effets appelés *économies de localisation*. Elles proviennent d'*externalités* (définies par le fait de tirer avantage d'une situation sans en avoir à payer le prix intégralement) d'*agglomération* (Scitovsky, 1954) liées à la proximité spatiale des producteurs. Marshall (1919), en s'intéressant aux districts industriels, relève l'existence de relations entre les acteurs économiques situés à proximité, ce qui leur confère un avantage comparatif (Pecqueur, 2006). Selon l'auteur, l'atmosphère industrielle caractérise ces entités spatiales. Ces *districts* ont la particularité de regrouper des entreprises d'un même secteur d'activité, y compris lorsqu'elles sont concurrentes. Quelle est l'origine de ces spécialisations spatiales ? La réponse tient dans le fait que les acteurs qui collaborent et qui partagent des services spécifiques ou des infrastructures lourdes ont un intérêt à se situer à proximité les uns des autres. Le fait d'appartenir à la même spécialité suppose une tendance plus forte à partager les mêmes fournisseurs, à utiliser les mêmes biens publics, etc.

Krugman (1995) nous montre que d'autres facteurs, moins liés aux forces du marché et à des stratégies rationnelles des acteurs, viennent expliquer la spécialisation spatiale. Il estime que la chaîne de valeur (Defever et Mucchielli, 2005), comme une succession d'étapes difficilement prédictibles, influence la localisation des acteurs et contribue à la spécialisation des espaces. Il note aussi l'importance des prophéties auto-réalisatrices présentées, par ailleurs, en fin de chapitre.

L'initiateur de la nouvelle économie géographique développe par ailleurs le *modèle centre-périphérie* pour interpréter les différences de développement entre les territoires, liées aux choix de localisation des entreprises. Plus les coûts de transports sont élevés, plus les entreprises auront tendance à s'agglomérer autour de grands pôles rassemblant les plus grands marchés, et cela malgré un différentiel de coût de main-d'œuvre élevé par rapport à des pôles plus modestes. En revanche, nous dit Krugman (1996), un niveau de concentration d'entreprises trop élevé incitera à se délocaliser en périphérie pour échapper à une concurrence trop rude, même si les clients sont moins nombreux (Crozet et *al.*, 2009). Ce modèle permet d'expliquer le comportement des entreprises mais également les dynamiques de concentration et de dispersion à l'œuvre dans les territoires. Toutefois, il n'intègre pas certaines forces comme l'*encastrement territorial* des entreprises, qui impacte fortement les décisions des entrepreneurs en termes de localisation. Nous revenons sur le concept d'encastrement en chapitres 5 et 6.

Becattini (1990) et Porter (1998), qui prolongent les analyses de Marshall, soulignent, quant à eux, le rôle des relations sociales dans les districts industriels ou *clusters*. Ces liens horizontaux permettent de réduire les coûts de transactions en mobilisant les réseaux d'acteurs. Ces économies sont, d'après les auteurs, assorties d'une plus forte capacité d'innovation. La proximité géographique constitue une condition nécessaire, mais pas suffisante. D'autres formes de proximité agissent : institutionnelle, cognitive, organisationnelle, etc.

L'ensemble de ces théories économiques sous-tend la logique de concentration des activités économiques dans certains lieux. C'est ce processus, conjugué à un contexte de mondialisation et de dérégulation, qu'il convient d'interpréter comme la métropolisation.

Ghorra-Gobin (2010) consacre un article aux multiples définitions de la notion de métropolisation. Elle définit notamment la dynamique de la *métropolisation* comme la « traduction spatiale et infranationale de la globalisation » et fait de la métropolisation le synonyme de « glocalisation » (Swyngedouw, 1997). May (1997) précise, pour sa part, que :

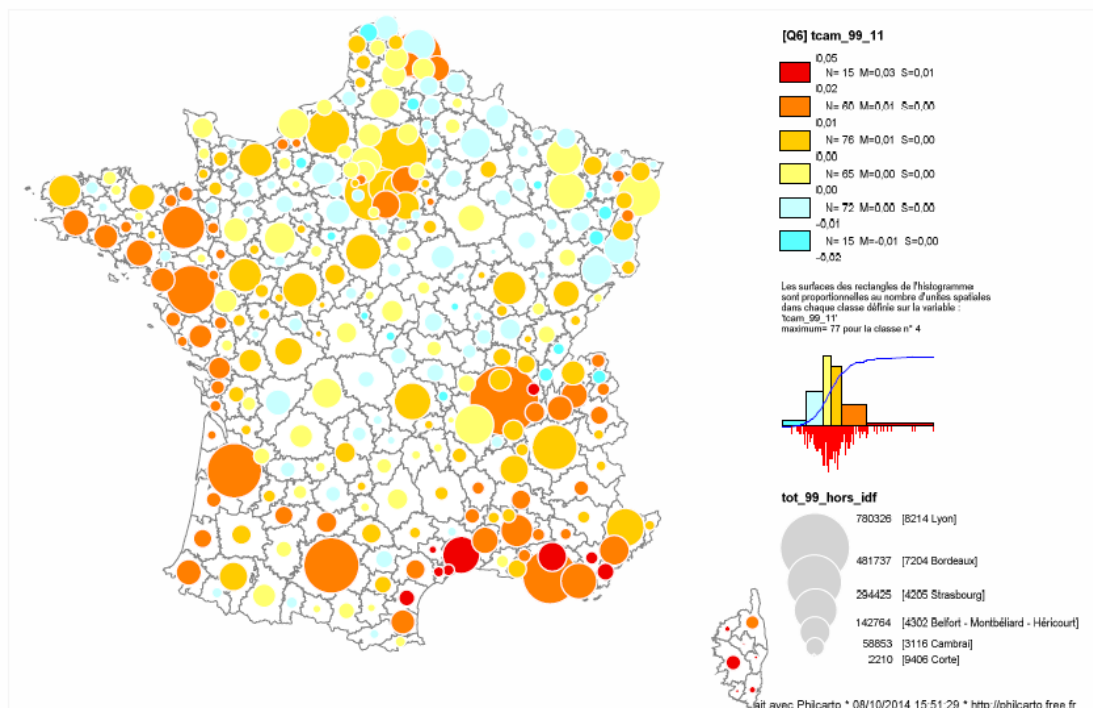
« la métropolisation serait ainsi un ensemble de processus favorisant la concentration des populations et des activités dans les plus grands ensembles urbains, seuls capables d'offrir une masse critique d'attributs devenus décisifs ». D'après Beaumont (1998), la concentration d'activités économiques dans certains espaces « favorise la croissance économique et donc tous les éléments qui conduisent à la formation des agglomérations expliquent et conditionnent cette croissance ». Lacour et Puissant (1999) étudient quant à eux les différentes acceptions du concept de métropolisation en s'appuyant sur les résultats d'un questionnaire international. Ils présentent la métropole comme un espace d'articulation entre les réseaux, y compris les réseaux d'entreprises.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 en France, l'appellation « métropole » correspond à un statut défini par l'Etat avec la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles. Les intercommunalités retenues doivent regrouper au minimum 400 000 habitants, situées dans une aire urbaine de plus de 650 000 habitants. Les 14 métropoles (Paris, Lyon, Aix-Marseille, Nice, Lille, Bordeaux, Toulouse, Nantes, Rouen, Strasbourg, Grenoble, Montpellier, Rennes et Brest) correspondent aux 14 grandes aires urbaines françaises, à l'exception de Brest classée 30<sup>ème</sup>.

Mais la métropolisation comme manifestation spatiale de la mondialisation, a des effets au-delà des métropoles et impacte tous les territoires concernés par le phénomène d'agglomération, y compris ceux de rang « inférieur ».

Empiriquement, quels sont ses effets sur les villes moyennes ? Sont-elles condamnées au déclin car pas assez « agglomérées » ? Talandier (*ibid*), pourtant proche de Davezies, s'inscrit en désaccord avec cette dichotomie entre espace métropolisé et non métropolisé. Elle critique aussi vivement la dépendance supposée de l'un par rapport à l'autre : « Le modèle des métropoles qui gagnent par effet cumulatif de croissance et de développement, entraînant dans leur sillage des territoires périphériques sous perfusion semble quelque peu dépassé ». Pour l'auteure, les territoires qui s'en sortent le mieux disposent d'un « système productivo-résidentiel », capable de répondre aux besoins de chacun tout au long de sa vie : se former, travailler, résider, passer sa retraite. Elle expose les limites de la concentration et de l'agglomération en s'appuyant notamment sur l'exemple de la fameuse banane bleue européenne qui compte, notamment en France, des régions en grande difficulté. En dépit de leur situation centrale, au cœur de cette zone, le Nord et l'Est de la France ne connaissent pas un développement économique particulièrement dynamique (cf. carte 2). D'autres forces, plus

puissantes, entrent en jeu. A l'opposé, la façade atlantique française, territoire pourtant peu métropolisé, connaît un certain succès économique<sup>16</sup>.



Les valeurs définissant les bornes des classes de taux de croissance sont la valeur minimale, le 5<sup>ème</sup> percentile, les trois quartiles, le 95<sup>ème</sup> percentile et la valeur maximale.

**Carte 2 : Evolution de l'emploi par ZE entre 1999 et 2011 (Source : INSEE, réalisation : O. Bouba-Olga et M. Grossetti [2014])**

Un exemple caractérise cette nécessaire distinction entre métropolisation et métropole (De Roo, *ibid*) : les *cadres des fonctions métropolitaines* (CFM) progressent davantage dans les aires urbaines de moins de 100 000 habitants que dans celles de plus de 100 000 habitants, même si leur répartition par strate urbaine demeure inégale. Si l'on considère cet indicateur comme une mesure du degré de métropolisation, les petites aires urbaines se « métropolisent » plus vite que les grandes : Lorient gagne ainsi 55 % de CFM entre 1999 et 2008. Au regard de cet indicateur, il n'y a pas d'un côté les territoires en marge de la métropolisation qui stagnent, voire décroissent, et les autres, les grandes villes, qui s'insèrent dans ce mouvement d'accélération de la circulation des biens et des personnes.

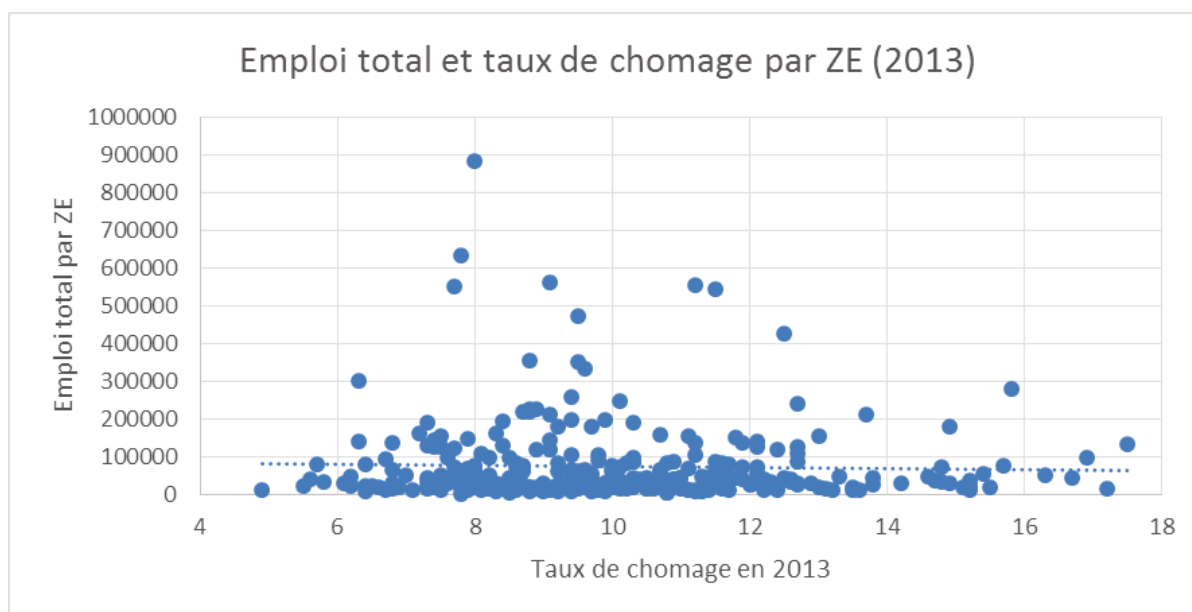
Dans le même ordre d'idées, on peut évoquer le projet de recherche FOCI (2010) dirigé par l'Observatoire en réseau de l'aménagement du territoire européen (ORATE) dont les résultats

<sup>16</sup> Selon l'INSEE, la croissance économique annuelle moyenne entre 1993 et 2007 du Nord-Pas de Calais s'élève à 1,6 % et à 1,4 % en Lorraine contre 2,7 % en Bretagne et en Pays de la Loire

montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre l'évolution socio-économique d'une région et de sa capitale. Ces travaux, qui se basent sur la construction d'un indicateur synthétique réalisé à partir de données démographiques, économiques et relatives au marché du travail, indiquent que, d'une manière générale en Europe, le lien entre une métropole et son espace régional est relativement distendu. Tous les cas de figure existent sans qu'un seul domine les autres : région dynamique et pôle qui stagne, région qui stagne et pôle dynamique, région et pôle dynamique, région et pôle qui stagnent tous deux.

### 3.2 Concentration, agglomération : des limites au développement ?

La concentration, notamment des populations, est-elle corrélée à une meilleure performance en termes d'emplois dans territoires ? L'analyse du chômage par zone d'emploi présente des résultats montrant l'indépendance entre le nombre d'habitants et le taux de chômage (cf. graphique 2). Autrement dit, les grandes zones d'emploi ne sont pas forcément celles qui connaissent les meilleurs succès en termes de lutte contre le chômage.



Graphique 2 : Taille des zones d'emploi et taux de chômage en 2013

(source : données INSEE, réalisation : C. Marinos)

Il semble davantage pertinent de s'intéresser à la situation géographique des territoires plutôt qu'à leur taille pour expliquer leur développement, à l'effet de lieu plutôt qu'à l'effet de taille. Dans quelle mesure le dynamisme est-il lié au degré de centralité ? Les territoires périphériques sont-ils moins concernés par la croissance démographique et économique ? Il

est nécessaire, dans un premier temps, de revenir sur les notions de centralité et de périphéricité puis, dans un second temps, de montrer le niveau d'influence de cette donnée sur la performance des territoires.

Monfort et Nicolini (2000) résument le modèle théorique, dit « Centre Périphérie » de Krugman, expliquant la concentration. Selon eux, l'absence (ou la baisse) de barrière tarifaire entre les pays augmente la zone commerciale des entreprises. La demande de biens des consommateurs installés en périphérie du pays devient relativement plus faible. En l'absence de migration des travailleurs entre pays, les entreprises ont tendance à s'agglomérer au centre car maintenir des lieux de production en périphérie est moins avantageux qu'avant. Les économies d'échelle l'emportent sur les coûts de transport. Des rendements croissants viennent renforcer la concentration, les entreprises ayant tout intérêt à concentrer les lieux de production pour baisser leur coût unitaire de fabrication. Si on ajoute les économies de *coût de transaction* (Williamson, 1979) et les externalités positives dont peut bénéficier l'entreprise, tout joue en faveur de la concentration et donc du renforcement des centralités. Alain Reynaud, dans son ouvrage « Société, Espace et Justice » (1981) contribue à ce clivage. Il dissocie le centre où « tout se passe » de la périphérie qu'il considère comme immobile et en retard, bien que son modèle soit dynamique et évolutif.

Cependant, certains exemples viennent fragiliser l'universalité de cette théorie. Orsenna (2006) montre, par exemple, que l'urbanisation et la fuite des campagnes au Mali sont autant liés à la mécanisation (progrès technique) et la hausse de la productivité qui en résulte (provoquant une baisse de demande d'emplois) qu'aux externalités d'agglomération et au besoin de concentration demandé par l'industrie. Avec toute les limites de l'exercice de comparaison, ce modèle vertueux de semble pas généralisable. Dans le même ordre, Polèse et *al.* (2014) prennent l'exemple du Sud des Etats-Unis qui a connu un développement spectaculaire ces quarante dernières années, non pas à cause de la volonté des entreprises de rejoindre des espaces plus denses, censés être plus productifs, mais du fait du développement rapide de la technologie en matière de climatisation, rendant ainsi les conditions de vie plus agréables et, par conséquent, ces territoires plus attractifs tant pour les retraités que pour les travailleurs et leurs firmes.

Même dans une perspective de développement basé sur les gains de productivité, on constate que certains secteurs connaissent des rendements décroissants. Au-delà d'un certain niveau de production, il n'y a plus d'économies d'échelle. Albouy (2008) montre, à travers une étude des villes américaines, qu'en dessous d'un million d'habitants, la relation entre productivité

(estimée par le revenu moyen par habitant) et taille de la ville n'existe pas. Ainsi, le classement des 20 villes américaines au plus fort PIB par habitant ne correspond pas à celui des plus peuplées (Florida, 2014). Zelai (2008) fait le même constat empirique avec un échantillon de 150 préfectures chinoises : « La productivité augmente avec la taille de la ville avant que cette dernière atteigne une certaine limite ». En outre, d'autres facteurs entrent en jeu pour expliquer la productivité des villes comme le niveau moyen de formation ou la qualité des transports urbains. De surcroît, les calculs de productivité appliqués aux villes appellent aussi à la prudence, comme l'ont montré Bouba-Olga et Grossetti (2014).

Autre fragilité, si les coûts de transport ont baissé ces dernières années, ce qui a favorisé l'agglomération d'entreprises dans les lieux devenus centraux, dans quelle mesure peut-on affirmer que cette tendance sera durable ? La hausse du prix de l'énergie, dont le pétrole reste la principale matière première indispensable aux déplacements, s'avère plus que probable compte tenu des évaluations des réserves mondiales (INSEE, 2006). Le rapport économie d'échelle / coût de transport pourrait bien s'inverser dans le futur et ainsi faire se rapprocher les lieux de production des lieux de consommation. On observe déjà ce phénomène avec la relocalisation de certaines industries de Chine vers l'Europe et les Etats-Unis (Dominguez et *al.*, 2014). Cette recomposition spatiale de la chaîne de valeur pourrait bien s'opérer en faveur des territoires considérés aujourd'hui comme périphériques.

En définitive, pour reprendre la célèbre formule issue de la courbe de Laffer : « trop de concentration tue la concentration » (Henderson, 2003). Au-delà d'un certain niveau, les bénéfices de l'agglomération augmentent moins vite que ses coûts (congestion urbaine, prix du foncier, ségrégation, etc.). Un excès de concentration peut également mener à des coûts sociaux importants : « Les plus grandes villes des Etats-Unis ont des niveaux d'inégalité comparables à ceux d'Abidjan, de Nairobi ou de Buenos Aires et dépassent le seuil d'alerte international de 0,4 » du coefficient du Gini nous dit le Rapport sur l'état des villes du monde de l'ONO (2013). La France est aussi concernée par le phénomène. Dumont (2011) dédie en ce sens un ouvrage décrivant les inégalités dans les métropoles de l'hexagone. Il montre l'extrême décalage entre les centres villes « gentrifiés » (Lille, Bordeaux) et les quartiers périphériques où résident des populations en situation d'exclusion sociale. Le cœur de certaines métropoles (Toulouse, Marseille, Nice) n'échappe pas non plus à ces situations sociales préoccupantes. L'échelle de mesure statistique cache de très fortes disparités au sein des territoires métropolitains.



### 3.3 Des succès en France et ailleurs

L'objectif de cette section est de présenter des exemples de villes moyennes qui se démarquent pour assurer leur développement. Elles mettent en place des stratégies pour ne pas rester en marge de la mondialisation et s'appuient sur des atouts spécifiques afin de s'assurer une visibilité.

Un article de presse américain titre (2013) : « *Ten most unexpected cities for High-Tech innovation* ». Certaines d'entre elles ne sont pas des métropoles à l'échelle nord-américaine, leur population atteignant au maximum un demi-million d'habitants. Elles ont néanmoins développé une stratégie de différenciation qui les rend visibles à l'échelle nationale voire internationale. Ainsi, Chattanooga (167 000 habitants en 2010) au Tennessee est devenue une des villes proposant l'accès à internet le plus rapide du monde, soit environ 50 fois plus rapide que le débit moyen aux Etats-Unis. Cet avantage lui a permis d'attirer des start-up dont nombre d'entre elles n'avaient jamais imaginé s'implanter dans cette ville proche des Appalaches. Tempe (161 000 habitants en 2010) en Arizona compte, quant à elle, la plus grande université du pays et abrite le siège social d'US Airways. Raleigh en Caroline du Nord (353 000 habitants) est la troisième ville du pays pour la part de la population diplômée de l'enseignement supérieur. Sioux Falls en Dakota du Sud (164 000 habitants en 2013) est connue pour être une des villes ayant la croissance démographique la plus forte des Etats-Unis, malgré une position géographique périphérique. Le Dakota du Sud dispose d'une des plus faibles densités démographiques du pays (47<sup>e</sup> sur 50 avec 4,3 habitants au km<sup>2</sup>).

Dans son ouvrage « *21st Century Cities in Canada : The Geography of Innovation* », Wolfe (2009) prend l'exemple de Saskatoon (200 000 habitants) qui a réussi à s'appuyer sur ses filières traditionnelles, l'agriculture et l'agroalimentaire, pour devenir un centre d'innovation hébergeant des organismes de référence à l'échelle mondiale dans le secteur des biotechnologies (« The Innovation place »). Selon l'auteur, la capitale du Saskatchewan a pu compenser les handicaps liés à sa faible taille par sa capacité à rassembler les acteurs publics et privés, le but étant de mieux collaborer pour innover.

En France, la Fédération des Villes Moyennes (2014) souligne que ces territoires intermédiaires localisent 60 % des PME industrielles françaises et que le taux d'investissement dans la R&D dépasse celui constaté en Ile-de-France (50 % contre 30 %). Elle met surtout en avant les réussites et les pratiques vertueuses en termes de soutien au développement économique avec comme fil conducteur la « fécondité des synergies locales ».

La plupart de ces réussites repose sur un choix de spécialisation dans un secteur économique. Chartres a ainsi créé la « Cosmetic Valley », Lorient la « Sailing Valley », Tarbes a dédié un pôle de spécialisation à la mécanique de puissance, etc.

Nous pourrions multiplier ces exemples indéfiniment tant ils sont nombreux.

Les points communs entre ces initiatives consistent d'une part en la mise en réseau des acteurs comme condition de la réussite et d'autre part à afficher une distinction à l'échelle nationale ou mondiale, si spécifique soit-elle, de manière à rayonner. Il s'agit moins de décider d'une spécialisation sectorielle qui rendrait vulnérable le territoire aux chocs exogènes (Veltz, 2002) que de se différencier pour exister. Dans tous les cas, l'enjeu est d'offrir aux acteurs situés sur un territoire la capacité à en maîtriser les évolutions (Deffontaines et *al.*, 2001.).

Mais faut-il aussi y voir l'expression d'une stratégie de communication reposant sur une réalité finalement peu tangible ? Ces villes intermédiaires disposent-elles d'atouts suffisamment solides pour éviter de « décrocher » par rapport à leurs grandes sœurs métropolitaines ?

## **4. La métropole française, une prophétie auto-réalisatrice ?**

Le point de départ de notre analyse est issu du théorème de Thomas (Merton, 1965) : « Si les hommes considèrent des situations comme réelles, alors elles le deviennent dans leurs conséquences ». Il s'agit d'une situation (au moins en partie) erronée qui provoque un comportement qui fait que cette définition devient vraie. Staszak (2010) transpose ce concept à la géographie en montrant le rôle de l'Etat dans le développement des banlieues américaines et la déshérence des centres-villes. Dans notre cas, la « situation » consiste à prédire, en se basant sur des arguments que nous estimons fragiles, les effets de la mondialisation sur les villes qui se traduisent par l'âge d'or des métropoles et le relatif déclin des autres territoires, y compris les villes moyennes. Pierson (1994) prolonge l'analyse, avec sa théorie de la « dépendance au sentier », en l'appliquant au domaine des politiques publiques : « une fois établis, les modèles de mobilisation politique, les règles du jeu institutionnel et même les façons de voir le monde politique vont souvent auto-générer des dynamiques auto-renforçantes ». Il s'agit ici de s'interroger sur la « fabrication » d'un schéma métropolitain et sur ses conséquences en termes de décisions des acteurs privés et publics.

## 4.1 Un signal envoyé aux acteurs économiques

Avec la Loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM), l'Etat envoie un signal aux acteurs économiques. Ces territoires sont, d'après l'exposé des motifs de la loi, « au cœur des systèmes urbains » et « rayonnent sur leur environnement régional, national et international ». L'Etat affirme donc vouloir « développer les potentialités des grandes agglomérations françaises » car elles sont particulièrement concernées par une « concurrence en terme d'attractivité » et ont « besoin d'affirmer leur fonctions économiques afin de mieux s'intégrer dans la compétition économique des villes européennes ». Enfin, elles consacrent « la montée en puissance du fait urbain » et « rassemblent les fonctions diversifiées, notamment les fonctions tertiaires supérieures ».

En dessous de la limite démographique de 400 000 habitants<sup>17</sup>, point de salut pour le rayonnement, la concurrence à l'échelle européenne et internationale ? Comment justifier cette façon quelque peu exclusive de concevoir le fait urbain ? On pourrait avancer l'idée selon laquelle 14 métropoles fortes et productives tireraient vers le haut leur hinterland, c'est-à-dire le reste du territoire national, via des transferts (financiers, de compétences, etc.) et l'offre de services et compétences rares. Ce serait sans compter sur la vingtaine d'autres grandes villes et la trentaine de villes moyennes (cf. 1.2) présentant d'une part un profil socio-économique proche des métropoles « labellisées » par l'Etat et d'autre part un dynamisme économique équivalent voire, dans certains cas, supérieur. En tout état de cause, le message sous-jacent traduit la difficulté d'intégrer, au niveau national, la diversité des autres aires urbaines. Plus encore, il déconsidère le reste du territoire français où réside pourtant plus de la moitié de la population du pays et où des milliers d'entreprises du secteur productif se développent, innovent, exportent et sont en concurrence au niveau mondial.

Ces informations s'adressent aussi aux investisseurs étrangers et aux futurs créateurs d'entreprises. Pourquoi investir ou établir sa société dans un territoire moins attractif, en marge des systèmes urbains, et dont les ressources humaines adéquates (les CFM) manquent ? Au-delà des enjeux de gouvernance locale auxquels la loi compte répondre, elle envoie également un signal aux milieux économiques et traduit un choix de politique territoriale pour le Pays reposant, comme nous l'avons montré dans ce chapitre, sur une réalité pourtant très nuancée. Cette lecture quelque peu monolithique des spécificités territoriales a déjà des effets

---

<sup>17</sup> Seule la métropole de Brest déroge à ce principe pour des raisons liées aux fonctions métropolitaines qu'elle exerce.

en termes de financements d'infrastructures : le CPER 2006-2013 de la Région Bretagne prévoyait par exemple un axe spécifique dédié à la réalisation d'infrastructures métropolitaines (cf. Grand projet 8, objectif 1 : Développer de grands projets d'aménagement et d'équipements métropolitains, doté à hauteur de 183 M d'euros). Ce sentiment d'être dominés par les grands territoires censés fournir l'ensemble des ressources utiles aux entreprises est bien perçu par les dirigeants lors de notre enquête : « Les métropoles ont parfois cette volonté d'être les plus grosses, d'être centralisatrices et d'écraser les autres » déplore l'un d'eux.

Un autre fait marquant montre l'impact de la stratégie nationale en matière de métropole : le label « Métropole French Tech », décerné en 2014 à neuf métropoles. Le cahier des charges des appels à candidature fait état de critères de sélection liés à la taille, à une « masse critique » et à la « concentration géographique » de l'écosystème : la plupart des données demandées aux villes candidates au label portent sur des éléments quantitatifs (nombre de TPE numérique, nombre d'événements, etc.), disqualifiant de fait les territoires plus modestes. Dans ce cadre, ces derniers se trouvent exclus de la stratégie des Ministères du redressement productif et en charge des PME, de l'innovation et de l'économie numérique pour la « croissance et le rayonnement de l'écosystème numérique français » même s'il est question « d'effets d'entraînement » sur l'ensemble du territoire français. En outre, cette labélisation engendre une allocation de moyens supplémentaires, qui privilégie la densité et la concentration : « les investissements seront concentrés majoritairement dans les écosystèmes métropolitains labellisés French Tech », nous indique la présentation générale du dispositif. On saisit bien l'impact de ce type de politiques publiques sur les territoires en fonction de leur taille et leur densité.

## 4.2 Des effets en termes d'action publique

Sur la période 2014-2020, 5 milliards d'euros du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et 30 milliards d'euros des CPER seront transférés de l'Union Européenne et de l'Etat vers les territoires français. Comment s'opérera la répartition entre les territoires ? Quels seront les critères retenus ? Si les axes stratégiques constitueront la première clé de répartition des crédits, la géographie des territoires comptera aussi. Du fait de leur prérogative en termes de respect des équilibres territoriaux, il adviendra aux Régions d'être particulièrement vigilantes quant aux critères d'attribution des crédits. Or, le fléchage spécifique de crédits vers les métropoles à travers les contrats métropolitains, support de

mobilisation des fonds du CPER et du FEDER (cf. Politique territoriale 2014-2020 de la Région Bretagne, pourtant peu favorable au modèle métropolitain) est d'ores et déjà prévu. Avec la décentralisation de ces fonds, les régions devront veiller à un bon équilibre entre d'une part le souhait étatique « d'affirmer les métropoles » et d'autre part la nécessité de soutenir les territoires de manière équitable. Ces interrogations ont, à ce titre, fait l'objet d'un avis de la Commission de développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée Nationale (2013) mettant en garde le Gouvernement sur le fait que le projet de loi « fait marcher la République sur son seul pied métropolitain en avouant une cible privilégiée : l'affirmation des métropoles ».

N'est-il donc pas excessivement normatif de considérer que les problématiques de gouvernance (comme c'est le cas pour la métropole d'Aix-Marseille), auxquelles la loi sur l'affirmation des métropoles fournit clairement une réponse, et de financements d'équipements structurants ne concernent que les territoires urbains comptant plus de 400 000 habitants, seuil nécessaire pour prétendre au statut de métropole ?

Veltz (1994) nous propose une interprétation socio-économique de cette prééminence de la voie métropolitaine en France qui « s'explique par de nombreux facteurs : la rareté de tels tissus régionaux (en grande partie laminés par le processus des Trente Glorieuses), la faiblesse des structures professionnelles, la dispersion des pouvoirs locaux, l'absence de rôle d'animation régionale des banques, la coupure culturelle entre le monde des grandes entreprises et celui des P.M.E. ». Nous proposons, dans le point suivant, une lecture sociétale et politique pour expliquer les raisons de ce clivage.

### 4.3 Fait urbain, métropolisation et métropole

Nous souhaitons, en dernier lieu, attirer l'attention sur le risque de confusion entre « fait urbain », « métropolisation » et « métropole » (Leroy, 2000). Ce manque de discernement génère une approximation entre ces trois termes qu'il convient d'explicitier. Dans la même perspective, Béhar (2013) dénonce le risque de confondre « catégorie de territoire » et « mutation généralisée des territoires ».

Premièrement, le fait urbain constitue une mutation majeure de l'époque contemporaine et peu contestable : la population urbaine mondiale a été multipliée par 10 ces 100 dernières années et continue de croître, malgré les aléas de mesure (cf.1.1). Deuxièmement, il y a consensus parmi les experts sur le fait que la métropolisation traduit la tendance à la concentration spatiale des hommes et des activités liée à la mondialisation. Mais, à cause de

son caractère polymorphe, elle ne concerne pas uniquement les métropoles et « déborde de toutes parts » (Di Méo, 2008). Troisièmement, sous couvert de ces deux tendances, la métropole comme espace urbain devient un modèle de développement de référence pour l'avenir du territoire national, notamment pour l'Etat français. C'est sur ce dernier constat que nous souhaitons insister.

Il ne s'agit pas ici de nier l'existence de métropoles mais plutôt de montrer que le fait de privilégier ces types d'espaces au détriment d'autres constitue davantage une vision pour l'avenir, voire une idéologie (Charmes, 2014), qu'une réalité à l'échelle mondiale ou nationale comme peuvent l'être le fait urbain et la métropolisation. Cette vision relève en grande partie de choix de société qui, par nature, peuvent être discutés et remis en question. Malgré cela, elle continue d'alimenter les systèmes de représentations d'aujourd'hui et crée ceux de demain. Le risque est que ces « images mentales » impactent les choix des acteurs publics (comme nous l'avons vu, c'est déjà le cas en France<sup>18</sup>) et privés en termes de stratégie d'investissement et de localisation des activités et des hommes. En ce sens, la métropole peut devenir, tel « un artifice destiné à convaincre » (Dematteis, 1996), une prophétie auto-réalisatrice.

En parallèle, la ville moyenne, auparavant considérée comme une catégorie de politique d'aménagement avec les contrats triennaux des années 1980 (Carrier et Demazière, 2012), est délaissée. Elle ne fait plus, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, l'objet d'une attention particulière de la part des décideurs nationaux, comme si elle n'était pas à la hauteur des nouveaux enjeux que sont par exemple la mondialisation, l'innovation ou l'excellence scientifique.

Au terme de cette dernière section, nous proposons un extrait d'un texte de l'architecte urbaniste Philippe Madec (2014) qui, même s'il peut sembler vigoureux sur la forme, illustre cette tentative de discrédit du « non métropolitain » : « On pense encore que le bon aménagement du territoire tout au moins en France consiste en une politique de métropoles reliées entre elles par des grandes infrastructures nationales et internationales. La messe serait dite, et le reste du territoire serait de moindre intérêt. Alors, on peut ne pas l'équiper voire le déséquiper ; les postes sont fermées, les écoles, les gares, les hôpitaux, les tribunaux, etc. Alors bien entendu ensuite c'est plus facile de parler de désert médical, de désert culturel, de désert informatique, etc. De porter le discrédit sur le territoire non urbain. Etrange attitude suicidaire ! ».

---

<sup>18</sup> Les appels à projets et initiatives comme IDEX, LABEX, Opération Campus ou French Tech privilégient largement, dans leurs critères et leurs résultats, les territoires métropolitains

## Conclusion

Ce deuxième chapitre s'inscrit dans notre problématique de recherche dans la mesure où il interroge le discours dominant sur la montée en puissance des métropoles et ses effets sur les acteurs du développement territorial, y compris les chefs d'entreprise. Les éléments présentés dans notre chapitre ont permis de tirer les quatre conclusions provisoires suivantes :

- Il semble très difficile de définir en des termes objectifs et mesurables les villes moyennes, notamment par rapport aux métropoles. La continuité du classement rang taille des aires urbaines françaises et la diversité de leur trajectoire et de leur tissu d'entreprises les rendent difficiles à catégoriser en fonction leur taille. De multiples autres facteurs interviennent ;
- En dépit des analyses empiriques issues de plusieurs travaux qui montrent l'absence d'effet taille sur le dynamisme économique des villes, de nombreux experts continuent de désigner les métropoles comme la seule issue favorable au développement du territoire national ;
- Il n'existerait pas un modèle unique de développement pour les villes moyennes. Cependant, plusieurs enjeux leur sont communs tels que la qualité de vie, l'accessibilité, l'enseignement supérieur et l'ingénierie territoriale. Par ailleurs, la mise en réseaux des acteurs constitue, dans la plupart des cas étudiés, un élément clé de leur réussite ;
- Les villes moyennes peuvent tout à fait prendre leur place dans le processus de métropolisation, encore faut-il que les pouvoirs publics nationaux les soutiennent en orientant leurs actions (et leurs moyens) de manière équilibrée.

Ces premiers résultats ont contextualisé nos travaux de recherche consacrés aux réseaux d'entreprises dans les territoires de villes moyennes. Il nous a semblé nécessaire de cerner le cadre général de cet environnement avant de nous intéresser plus en profondeur à notre terrain de recherche, la Bretagne Sud, que nous présenterons dans le chapitre suivant. Il s'agira notamment d'explicitier les motifs qui nous ont conduit à effectuer un travail doctoral sur ce territoire et de revenir sur les attentes des partenaires de la thèse, c'est-à-dire trois agences de développement. C'est pourquoi nous présentons un portrait économique de la région ainsi que plusieurs traits communs entre les trois zones d'emploi, qu'ils soient ancrés dans l'histoire locale ou davantage liés à leurs caractéristiques actuelles.

# **Chapitre 3 : La Bretagne Sud, un terrain de recherche multidimensionnel**

## **Introduction**

Quels sont les raisons qui motivent notre intérêt pour la Bretagne Sud comme terrain de recherche ? Dans ce chapitre, nous proposons de revenir sur le cheminement nous ayant conduit à étudier ce territoire en présentant deux problématiques principales et d'exposer les multiples dimensions de notre terrain de recherche.

Premièrement, les acteurs économiques locaux, politiques, institutions et entreprises privés, s'interrogent quant à la place de leur territoire aux niveaux régional et national, notamment par rapport aux grandes villes. Evoluer hors métropole offre-t-il aux territoires périphériques de taille moyenne comme la Bretagne Sud des opportunités suffisantes de développement ?

Deuxièmement, ce territoire, dont les zones d'emploi sont marquées par de nombreuses caractéristiques communes, n'a jamais fait l'objet d'un diagnostic propre, permettant de révéler les enjeux sur lesquels il conviendrait de mutualiser les réflexions. Pourtant, les acteurs économiques souhaitent savoir si les chances de développement, hors métropole, passent par la mise en valeur d'un nouvel espace économique cohérent, sous réserve de l'unité fonctionnelle d'un territoire à cheval sur deux départements.

Pour répondre à ces deux problématiques, nous présenterons, dans un premier temps, les motivations qui ont conduit les agences des trois principales agglomérations de Bretagne Sud à soutenir, avec la Région Bretagne et l'Université Rennes 2, notre projet de recherche. Dans ce cadre, il conviendra de revenir sur le questionnement des décideurs politiques locaux et des partenaires de la thèse. Ce sera aussi l'occasion d'exposer le point de vue des chefs d'entreprise interrogés dans le cadre de nos travaux quant à l'opportunité de développer un espace Bretagne Sud.

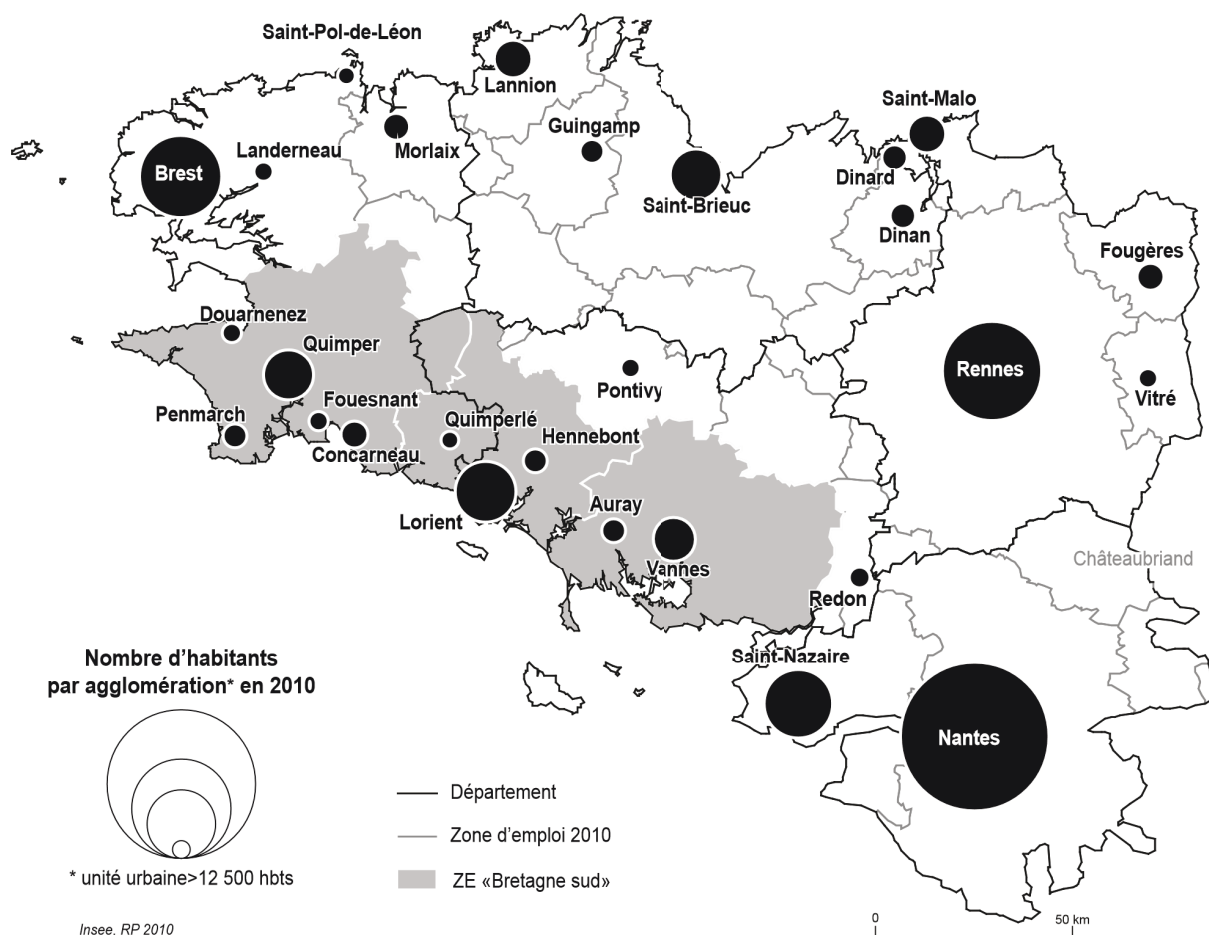
En deuxième lieu, nous soulignerons les grands enjeux communs au territoire, issus tant de l'analyse documentaire que de nos échanges avec les acteurs publics et privés locaux. En réponse aux interrogations de nos partenaires, nous exposerons les grandes caractéristiques économiques en termes de démographie, d'emploi et d'activité. Les différences et les points



communs de la Bretagne Sud par rapport aux métropoles régionales seront, dans ce cadre, signalés. Nous mettrons ensuite en évidence les potentialités de mutualisation de réflexions et d'actions à une échelle spatiale jusqu'à présent peu considérée.

Dans un troisième temps, nous effectuerons un bref retour historique pour mettre en lumière l'existence d'une cohérence économique passée entre ces trois bassins d'emploi littoraux. Avec son histoire industrielle singulière et ses liens avec la région nantaise, l'économie de la Bretagne Sud au XIX<sup>e</sup> siècle s'est construite autour d'activités primaires (pêche et agriculture) puis secondaires (conserveries de légumes et poissons). Cela a impacté, et impacte encore, l'organisation de l'espace, les migrations internes et externes et le fonctionnement de certaines institutions économiques. Ce retour historique mettra en évidence un passé où la Cornouaille (correspondant globalement à la ZE de Quimper et au Sud-Finistère) entretenait des liens solides avec les territoires situés à l'est et dont témoigne la carte des anciennes régions économiques.

Pour achever notre chapitre, nous proposerons d'une part d'exposer les éléments de diagnostic issus de l'analyse des données et des entretiens auprès des acteurs locaux et, d'autre part, nous présenterons une synthèse des exercices de prospective réalisés par les institutions (pays, conseils de développement, CESER) à l'échelle régionale et à l'échelle des trois pays constituant la Bretagne Sud. Ces éléments mettront en avant le point de vue de certaines institutions sur les grands défis auxquels le territoire devra répondre dans le futur. Paradoxalement, la coordination territoriale en termes d'actions publiques n'est évoquée que de manière très partielle dans les travaux locaux. Nous développerons ce dernier point au chapitre 4.



Carte 3 : Les trois zones d'emploi de la « Bretagne Sud » et populations des agglomérations en 2010 (source : RP2010, réalisation : ESO Rennes 2 [T. Allard])

## 1. La Bretagne Sud comme terrain de recherche

Cette première section propose de revenir sur les fondements de notre projet doctoral. Dans ce cadre, nous retraçons le processus ayant conduit à recourir à une ressource universitaire pour répondre à une problématique locale. Si le point de départ émane des acteurs de terrains (décideurs politiques et agences de développement et / ou d'urbanisme), le projet n'est pas pour autant dénué d'intérêt du point de vue de la recherche. Notre enquête de terrain a par ailleurs permis de révéler que les chefs d'entreprise souhaitent connaître les capacités qu'aurait la Bretagne Sud à ne pas décrocher vis-à-vis des métropoles régionales.

## 1.1 Une dynamique politique pour la Bretagne Sud ?

### a) Des déclarations publiques porteuses d'une vision politique

La presse relate, depuis une dizaine d'années, la volonté politique de coopération à l'échelle de la Bretagne Sud. Pour preuve, Jean-Yves Le Drian, ancien Président du Conseil Régional de Bretagne et ancien Maire de Lorient, se déclare, dans un entretien accordé au journal *l'Express* en 2005 (édition du 31 janvier), en faveur d'un projet d'aire métropolitaine de Bretagne Sud. Il insiste sur les complémentarités économiques dans certains domaines (tourisme et nautisme) et sur l'opportunité de créer un pôle d'équilibre régional, venant s'ajouter à ceux de Brest et de Rennes - Saint Briec - Saint Malo. Dans le même numéro, Norbert Métairie, alors Maire de Lorient, estime indispensable d'étudier le potentiel d'actions communes entre Quimper, Lorient et Vannes.

En avril 2013, le magazine local *Le mensuel du Golfe du Morbihan* titre : « Vannes / Lorient, le match ». Il revient sur les rivalités historiques entre les deux villes mais indique, en s'appuyant sur les entretiens avec des acteurs de l'économie locale, que le temps de la coopération est venu.

*Le Journal des entreprises*, dans le numéro de janvier 2013, souligne la résistance de Vannes, Quimper et Lorient « face à la capitale bretonne » et l'organisation d'un front commun pour peser dans les décisions régionales. En juin 2014, dans l'édition morbihannaise du journal, Hervé Cuvelier, Président de l'Agence de développement de Vannes (Vannes Innovation Promotion Expansion), témoigne de la volonté des trois principales agglomérations de Bretagne Sud de se rapprocher sur le plan de la stratégie économique. Le même journal consacre, en janvier 2015, un dossier sur « les recettes d'une économie hors métropole » en Bretagne Sud dans lequel nous avons eu l'occasion d'exprimer notre point de vue sur la Bretagne Sud.

Les décideurs publics ne sont pas les seuls à soutenir cette ambition, les représentants des entreprises incitent à la coopération entre collectivités. Ainsi, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan adresse en 2014 un message aux candidats aux élections municipales : « Face à l'émergence des métropoles, encourager les coopérations et solidarités à l'échelle de la Bretagne Sud ».

Dans le cadre de notre projet de recherche, sur lequel nous revenons *infra*, un comité de pilotage a réuni, en juillet 2013 et en février 2015, les Présidents des trois grandes

communautés d'agglomérations de Bretagne Sud. Ces rencontres entre élus engagent des discussions quant aux opportunités de coopérations économiques dont l'accessibilité constituerait le champ principal : « Parler d'une même voix lors des négociations concernant le financement des infrastructures de transport pourrait être une belle opportunité pour davantage peser dans les échanges, notamment avec l'Etat » réagit Bernard Poignant, à l'époque Président de Quimper Communauté et de l'Agence de développement du Pays de Cornouaille. Son successeur, Ludovic Jolivet, se montre tout aussi enthousiaste en déclarant, suite au comité de pilotage de février 2015, sur Twitter : « L'axe Sud se dessine : Quimper, Lorient, Vannes. Un nouveau pôle métropolitain ! ».

#### b) A la recherche d'un cadre de coopération

Quels constats tirer de cette volonté affichée de coopérer ? Comment analyser ce souhait de rapprochement ? Le contexte législatif récent portant l'affirmation des métropoles comme modèle de développement suscite sans aucun doute des interrogations de la part des villes moyennes et de leurs institutions, y compris celles de Bretagne Sud, avec le risque d'être marginalisées et exclues des grands programmes nationaux d'investissement, sous prétexte qu'elles n'atteignent pas la taille critique (cf. chapitre 2).

On relève, en outre, une tendance nationale à la coopération entre villes qui mutualisent leurs moyens tant à un niveau stratégique qu'opérationnel. Les décideurs publics intègrent bien cette nécessité de dépasser les cadres institutionnels existants (départements, régions), plus verticaux, en recherchant des relations horizontales où les rapports sont davantage équilibrés et où les échanges se tiennent sur un pied d'égalité.

Par ailleurs, les métropoles s'organisent en réseau avec le développement des pôles métropolitains, comme le Pôle Métropolitain Loire Bretagne qui réunit les agglomérations de Brest, Angers, Nantes - Saint Nazaire et Rennes. Les villes moyennes de Bretagne Sud s'interrogent sur ces modèles de coopération et les avantages qu'elles auraient à y participer. Quimper Communauté a déjà intégré une alliance avec Brest Métropole, mais dans un rapport de taille plutôt déséquilibré et sans résultats tangibles, tandis que Lorient et Vannes, historiquement rivales, réfléchissent aux meilleurs moyens de valoriser des liens forts déjà existants, notamment à travers leur université commune (cf. chapitre 4).

## 1.2 Des interrogations communes des développeurs économiques locaux

En 2012, pour répondre aux interrogations des décideurs locaux sur la cohérence d'un espace économique Bretagne Sud et sur les meilleures façons de coopérer, un groupe de travail du projet RESOTER (pour Réseaux Territoriaux) est formé par les trois agences de développement économique et l'Université Rennes 2 avec le recrutement d'un doctorant, financé par ces agences et la région Bretagne. Ce comité de suivi assure le suivi en continu et la responsabilité technique du projet en se réunissant tous les trois mois. Son rôle consiste notamment à :

- Valider le cadrage du projet ;
- Suivre les travaux ;
- Discuter les travaux et les rapports / livrables ;
- Soutenir le doctorant dans sa démarche de recherche ;
- Faciliter les rencontres avec les acteurs ressources du projet.

Il réunit les partenaires suivants :

- Université Rennes 2 : Directeur de thèse, membres du comité de thèse et doctorant ;
- Agence d'Urbanisme et de Développement Economique du Pays de Lorient (AUDELOR) : Directeur des études économiques ;
- Quimper Cornouaille Développement (QCD) : Directeur général et Directeur du développement économique ;
- Vannes Innovation Promotion Expansion (VIPE) : Directeur général.

Par ailleurs, un comité d'élus locaux des villes moyennes de Bretagne Sud, réuni annuellement, est mis en place. Il se réunira une première fois en juin 2013 puis en février 2015.

Les trois agences font appel à un doctorant avec comme mission principale l'analyse du fonctionnement économique des trois zones d'emplois constituant la Bretagne Sud et la volonté de mieux comprendre les liens qu'elles entretiennent mutuellement et avec les autres territoires. Trois axes de travail, sur lesquels nous revenons ci-après, sont discutés :

- 1 la réalité d'un modèle de développement pour les villes moyennes de Bretagne Sud ;
- 2 la connaissance de ce territoire et de ses enjeux ;

3 les modalités possibles de coopération entre les trois agglomérations.

Nous proposons de présenter les principales préoccupations exprimées par les représentants des agences locales de développement lors des premiers échanges sur projet en septembre 2012 et qui les ont conduites à soutenir le projet doctoral.

a) Des interrogations sur le modèle de développement économique pour les villes de taille moyenne

« Comment générer du développement économique productif sur notre territoire ? Nous ne pouvons pas nous contenter du résidentiel » s'interroge l'un des membres de notre comité de suivi. Partant du constat que l'économie locale en Bretagne Sud est un mélange de résidentiel et de productif, les agences questionnent sa spécificité par rapport aux économies métropolitaines. L'innovation existe, elle est quotidienne pour de nombreuses entreprises, mais en quoi est-elle différente de celle réalisée dans les métropoles ? Le fonctionnement des acteurs en réseau, qui constitue un pilier du modèle métropolitain peut-il aussi être efficace en ville moyenne ? D'après les professionnels du développement territorial, l'ancrage local constitue un levier pour les entreprises. Elles sont insérées dans les réseaux locaux et mobilisent leurs relations pour bénéficier de nouvelles ressources. Par ailleurs, la taille modeste du tissu économique joue en faveur de la proximité et du croisement de filières.

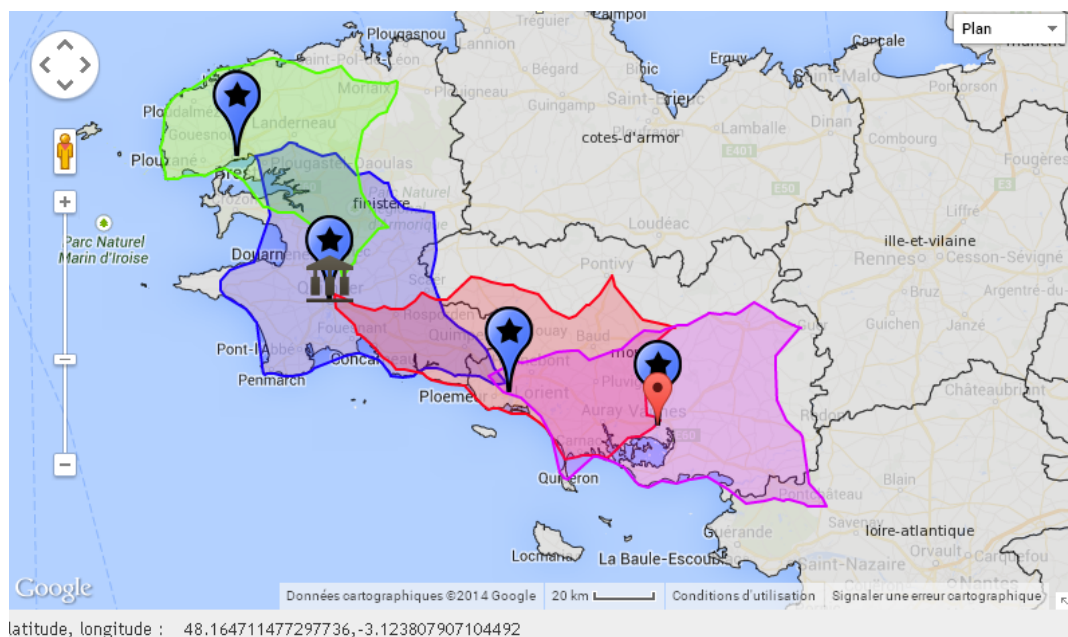
Mais, selon les agences, ces intuitions nécessitent d'être vérifiées et objectivées en s'appuyant sur une démarche scientifique.

b) La Bretagne Sud : une addition d'espaces contigus ?

« Nantes et Rennes (Brest dans une moindre mesure) gagnent du terrain, elles atteignent une taille critique » estime l'un des directeurs d'agence. S'ils connaissent parfaitement le tissu économique de leur propre territoire, ces opérateurs du développement économique sont en demande d'informations concernant la Bretagne Sud dans son ensemble. Ils souhaitent mieux connaître les caractéristiques communes et les avantages comparatifs des trois ZE. Elles pourraient, ensemble, afficher un « poids » significatif en comparaison aux trois métropoles de l'Ouest et au sein de la Bretagne administrative.

Il s'agit, en conséquence, de s'interroger sur la pertinence à additionner les données de ces trois ZE. Cela suppose l'existence d'un espace économique et d'une logique de

fonctionnement à cette échelle spéciale qui devient une nécessité pour légitimer l'intérêt de juxtaposer ces bassins d'emploi. « Quel est leur degré d'interdépendance en termes de flux ? Constate-t-on des complémentarités entre les tissus économiques ? », souhaitent savoir les trois agences, dont le périmètre institutionnel correspond peu ou prou à celui des zones d'emplois. L'importance de la « barrière » départementale entre le Morbihan et le Finistère doit être mesurée. La proximité géographique (cf. carte 4) génère-t-elle d'autres formes de proximité ?



Carte 4 : Zones isochrones de Brest, Quimper, Lorient et Vannes avec un temps de trajet en voiture de 45 minutes (source : <http://www.owlapps.net/application-geomarketing>, réalisation : C. Marinos)

Il s'agit de confronter deux logiques. D'un côté, celle des institutions dont les périmètres d'action correspondent majoritairement aux circonscriptions électorales (communes, EPCI, départements, régions), de l'autre, celle des entreprises et de leurs réseaux qui ne s'imposent pas de frontière *a priori*. Dès lors, la coordination territoriale des actions de soutien en matière économique devient un enjeu pour les développeurs locaux.

### c) Un cadre de collaboration entre territoires

« La mise en réseau des villes de taille moyenne pourrait leur permettre de mener des projets de plus grande envergure, des synergies sont possibles entre les territoires ». Cet argument des développeurs locaux en faveur d'une coopération renforcée doit être soutenu par l'élaboration d'une stratégie commune. Disposer d'un outil d'aide à la décision avant de se lancer dans une

coopération constitue un impératif. Il est par conséquent nécessaire de se doter d'un cadre commun d'action visant à renforcer le développement économique de chacun des trois territoires.

Les préoccupations des agences répondent aux exigences concrètes des élus locaux. Si la démarche doit comprendre un l'aspect prospectif, elle doit aussi permettre de décider d'actions à court et moyen termes. Il s'agit d'une attente forte de la part des parties prenantes pour le projet mais également d'une opportunité de rapprocher un questionnement issu du terrain de notre question de recherche (cf. chapitre 1).

### 1.3 Des chefs d'entreprise en demande de coopération entre territoires

Notre enquête auprès d'entreprises implantées en Bretagne Sud a permis de recueillir le point de vue de chefs d'entreprise sur l'intérêt, pour les territoires, à coopérer davantage. Si tous ne s'intéressent pas aux relations entre institutions, certains dirigeants affichent leurs opinions et développent des arguments en faveur d'un espace économique « Bretagne Sud ». Leurs attentes en matière de coopérations institutionnelles sont multiples. Certains d'entre eux expriment d'ailleurs avec force le potentiel de développement de cet espace.

D'une manière générale, et sans réelle surprise, leur posture est pragmatique, principalement tournée vers les propositions d'actions et moins sur la planification stratégique et sur une « vision » commune pour la Bretagne Sud. « Avant de commencer à concevoir des stratégies de coopération de grande ampleur, on devrait d'abord s'occuper du basique », défend l'un des dirigeants.

Nous proposons *infra* de présenter les principaux axes de coopération sur lesquels, selon les chefs d'entreprise, les décideurs locaux devraient orienter leurs actions.

Si les entrepreneurs rencontrés s'avèrent globalement enthousiastes quant au développement des échanges entre institutions, ils estiment cependant que ces derniers doivent être en priorité de nature sectorielle : « il y a une cohérence, mais à géométrie variable, en fonction des secteurs ». Un dirigeant ajoute : « une coopération pourrait montrer le dynamisme de la région dans une activité donnée, pour être plus attractif vis-à-vis de l'extérieur ». C'est déjà le cas avec l'organisation de la filière course au large à l'échelle de la Bretagne Sud par l'intermédiaire d'*Eurolarge Innovation*. Par ailleurs, l'agroalimentaire et le tourisme mériteraient, d'après les chefs d'entreprise, davantage de coordination. Avec l'émergence des



énergies marines renouvelables (EMR), « la Bretagne Sud devrait jouer collectif », estime l'un des interviewés.

L'organisation d'événements communs et, *a minima*, la mise en œuvre d'une programmation cohérente, sont considérées comme une nécessité pour ces dirigeants : « je suis ravi si une conférence est organisée entre les trois agglos de Bretagne Sud sur un sujet commun ». Un autre ajoute : « Pourquoi Quimper, Lorient et Vannes ne pourraient-ils pas se mobiliser ensemble pour ce type d'événement comme la co-organisation de la Volvo Race ? ». Ils se disent perplexes lorsque les institutions organisent, la même année, chacune des conférences sur le même thème. « Mutualiser, ça donnerait un rayonnement fort », relève l'un d'eux.

Une autre opportunité reconnue en termes de coopérations viendrait de la mutualisation des investissements publics : « Imaginez que les trois villes fassent un appel d'offres commun pour la mise en place du haut débit, par exemple ». Le constat d'un défaut de coordination en matière d'infrastructure de transport vient renforcer ce besoin de rationalisation : « Je pense que le schéma que nous avons ici sur la pointe de la Bretagne n'est pas assez axé sur de la mutualisation des outils vers l'extérieur au sens de la réduction des distances », précise l'un des chefs d'entreprise lorientais avant d'ajouter : « ça ne me dérange pas d'aller à Quimper pour prendre l'avion ».

La plupart des réseaux d'entreprises sont structurés par bassin d'emploi ou par département. Peu d'entre eux concernent la Bretagne Sud dans son ensemble. Toutefois, les dirigeants estiment qu'un élargissement de leur réseau, en renforçant la diversité des membres, permettrait de compenser la taille modeste de chaque territoire pris isolément : « en croisant les réseaux, on atteindra une taille critique ». Il serait nécessaire, en ce sens, de dépasser les limites départementales : « A l'échelle du département, on n'a pas la taille suffisante pour assurer un service optimum ».

Comme nous l'avons montré en chapitre 2, certains dirigeants s'inquiètent des impacts de la montée en puissance des métropoles par rapport aux villes moyennes. L'intérêt de renforcer les coopérations en Bretagne Sud est donc aussi lié à l'environnement extérieur : « Un message de trois villes est plus audible qu'un message d'une seule ville ». Les territoires doivent être attractifs. Selon les entrepreneurs rencontrés, coopérer en matière de marketing territorial serait un moyen de compenser la faible taille des villes moyennes par rapport aux métropoles.

## 1.4 Quelle place de la Bretagne Sud dans la métropolisation ?

Dans une région comptant deux métropoles (au sens de la loi MAPTAM) qui « s'affirment » de plus en plus, les villes moyennes de Bretagne Sud s'interrogent. Quelle est leur poids par rapport à ceux deux grandes villes ? Suivent-elles cette tendance à la métropolisation ? Leurs handicaps supposés, leur taille modeste et leur position périphérique, se traduisent-ils en termes de caractéristiques socio-économiques ? Leur trajectoire les conduit-elles à rejoindre les métropoles ou, au contraire, entament-elles un décrochage ?

Pour répondre à ces interrogations, qui touchent tant les décideurs publics que privés, et tenter d'objectiver la situation, nous avons entrepris de resituer les trois villes moyennes de Bretagne Sud et leur zone d'emploi d'une part dans la région et d'autre part par rapport à Rennes, dont la ZE est d'une taille comparable à celle des trois ZE de notre terrain de recherche.

## 2. Caractéristiques actuelles du territoire et contexte régional<sup>19</sup>

Avec près de 939 000 habitants en 2011, la Bretagne Sud bénéficie d'une démographie dynamique, portée pour moitié par un solde migratoire positif. La grande majorité des communes a gagné des habitants entre 1999 et 2011<sup>20</sup>, notamment dans les villes du littoral dont la densité est très élevée (moyenne de 260 habitants au km<sup>2</sup>). La Bretagne Sud s'étend sur 7 320 km<sup>2</sup> (la ZE Rennes sur 5 476 km<sup>2</sup>) et sur 212 km d'est en ouest. On y dénombre 274 communes et 33 EPCI. Elle est polarisée par trois communes de taille moyenne (environ 60 000 habitants chacune) insérées dans des aires urbaines comptant respectivement 120 000 (Quimper), 135 000 (Vannes) et 180 000 habitants (Lorient) et des unités urbaines de 80 000 (Quimper), 115 000 (Lorient) et 75 000 habitants (Vannes). Près de la moitié des habitants réside dans l'une des trois principales aires urbaines (74 % pour Rennes), qui peuvent être considérées comme des moteurs économiques de la zone. Ces agglomérations sont insérées dans un « espace interstitiel » composé de communes multipolarisées, plus modestes mais

---

<sup>19</sup> Lorsque cela n'est pas précisé, les données chiffrées de cette section sont issues du recensement 2011 de l'INSEE et de la base de données UNISTATIS de Pôle Emploi (selon la nomenclature NAF A88).

<sup>20</sup> Seules Lorient et quelques communes de petite taille perdent de la population sur la période, principalement du fait d'une migration des ménages vers des communes limitrophes.

néanmoins structurantes en tant que bassins de vie (Concarneau, Quimperlé, Auray, ...). On constate, en outre, une continuité d'aires urbaines entre Lorient et Vannes mais une rupture entre celles de Lorient et Quimper.

### **Encadré 3 : L'Atlas de la Bretagne Sud**

Dans le cadre de notre travail collaboratif avec les agences de développement, nous avons contribué, en tant que membre du groupe technique, à la réalisation du premier *Atlas de Bretagne Sud* (2013), qui matérialise pour la première fois l'existence de ce territoire. Ce travail partenarial, impliquant les trois agences, a été réalisé pour mettre en évidence le développement et les interdépendances des trois ZE. Centré sur la démographie, l'économie et l'emploi, il passe en revue les effectifs salariés par commune, leur évolution par grand secteur d'activité (industrie, agriculture, construction, commerce, etc.) et situe la Bretagne Sud dans le contexte régional. Ce travail propose, en outre, une mesure des principaux flux sur l'espace d'étude : domicile - travail, domicile - étude, aires de recrutement unités urbaines, trafics routier et ferroviaire.

## **2.1 Contexte socio-économique : près d'un million d'habitants**

### **a) Une corrélation entre la distance aux centres et la croissance démographique**

La population de Bretagne Sud correspond à celle d'une petite région française comme la Franche-Comté (1,17 million d'habitants en 2011) ou le Limousin (0,74 million). Elle est plus peuplée que la zone d'emploi de Rennes (0,77 million). Le nombre d'emplois au lieu de travail s'avère en revanche presque équivalent (Rennes : 342 000 ; Bretagne Sud : 359 000)<sup>21</sup>. La densité moyenne de population (132 habitants par km<sup>2</sup>) y est plus élevée que la moyenne bretonne (116) et française (115), à peine plus faible que la ZE de Rennes (140) et nettement plus élevée qu'en France métropolitaine, hors Ile-de-France (94). Cette densité révèle de fortes disparités entre un littoral très peuplé et un hinterland composé de petites villes dans un environnement rural. On constate globalement un fort dynamisme de la croissance démographique, supérieure à la moyenne française (11,1 % entre 1999 et 2011 contre 8 % en France métropolitaine), tiré tant par l'accroissement naturel que par le solde migratoire positif. On relèvera toutefois des différences sensibles entre les trois zones d'emploi, Vannes

---

<sup>21</sup> Ce qui facilite les comparaisons entre ces deux zones

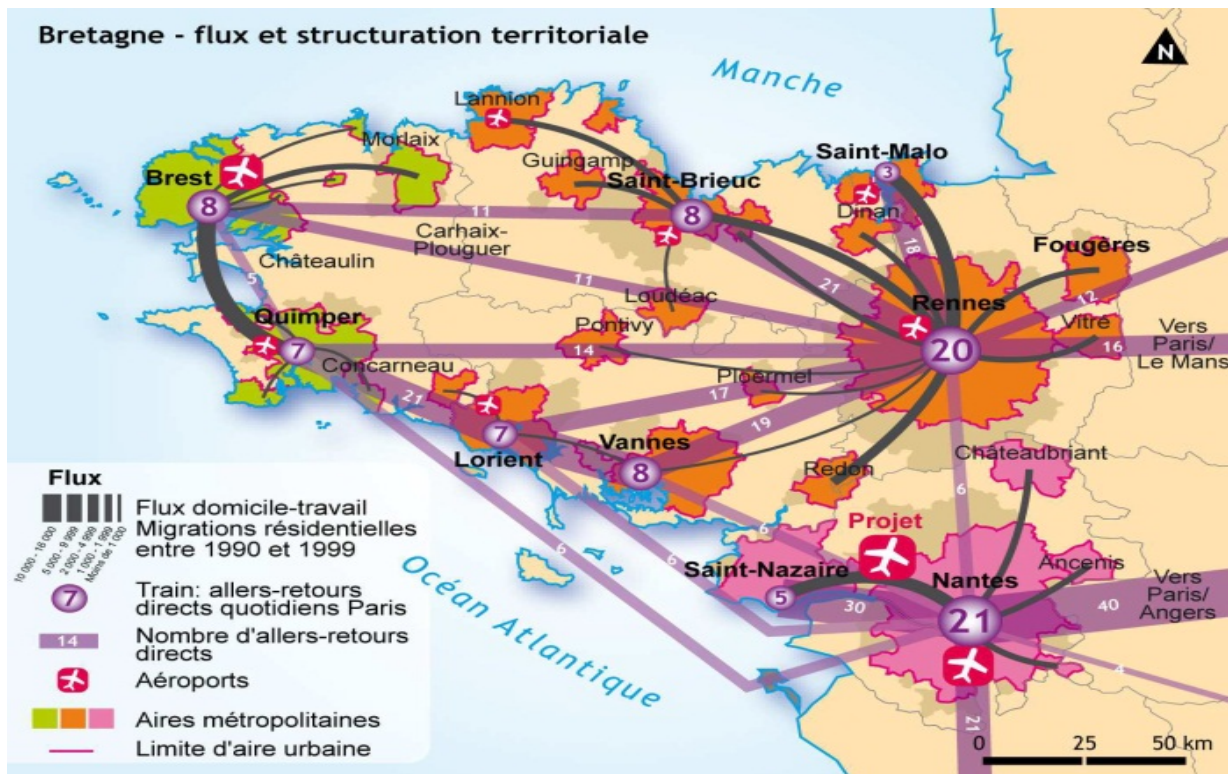
gagnant près de 20,2 % d'habitants sur la même période, Quimper 6 % et Lorient 7,3 %. Sur la période, il y a une corrélation entre la distance aux centres (indice du degré de périphéricité), ici Rennes, Nantes ou Paris, et la croissance démographique.

#### b) L'axe Bretagne Sud comme axe de transport structurant

Le trafic ferroviaire sur l'axe Vannes - Quimper est l'un des plus denses de l'ensemble de la Bretagne. On dénombre en 2010 plus de 166 000 voyageurs ayant emprunté la ligne Lorient - Vannes, ce qui en fait la ligne la plus fréquentée de la région, après Brest - Landerneau. Par comparaison, on observe un trafic d'environ 120 000 passagers par an pour l'axe Vannes - Rennes. Près de 70 000 voyageurs ont par ailleurs utilisé le TER pour relier Quimper à Lorient. Les données du trafic routier viennent conforter la réalité de l'axe sud-breton : la fréquentation journalière interurbaine atteint la même année 30 000 véhicules entre Quimper et Vannes, soit plus qu'entre Quimper et Brest (23 000). La tendance générale étant à l'augmentation des distances domicile travail<sup>22</sup>, on peut faire l'hypothèse que ces flux continueront de croître dans le futur. On relève en outre un trafic routier moins dense entre Quimper et Lorient qu'entre Lorient et Vannes. L'axe Bretagne Sud est donc un axe de transport structurant à l'échelle de la région.

---

<sup>22</sup> Octant n°12, INSEE : la part des déplacements domicile travail compris entre 20 et 100 km passe de 10% à 18% entre 1990 et 2007



Carte 5 : Flux et structuration territoriale en Bretagne (source : Atlas des fonctions métropolitaines de l'Ouest breton, Adeupa 2010, réalisation : M. Bolloré [extrait de l'Atlas de Bretagne, Coop Breizh, 2011])

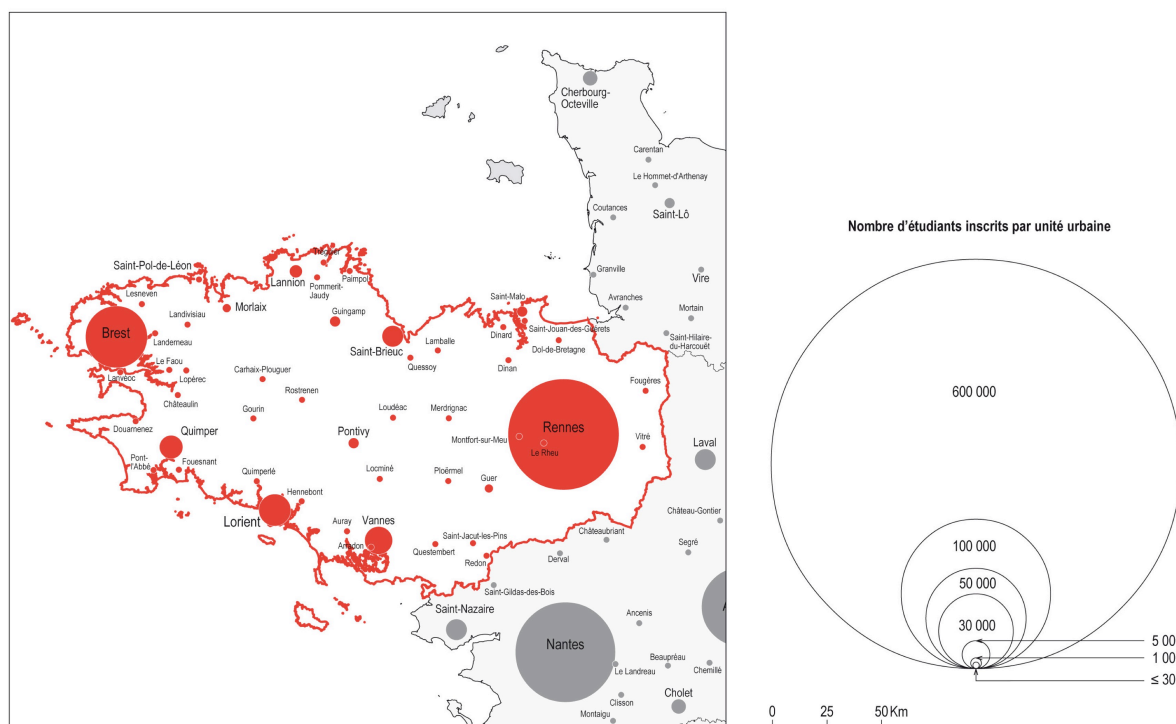
### c) Une population étudiante relativement peu nombreuse

On constate une population étudiante peu importante sur les trois territoires considérés (cf. carte 6) par rapport aux pôles brestois et rennais. En moyenne, la proportion d'étudiants parmi les plus de 15 ans n'atteint que 9 % contre 10,3 % en Bretagne et 10,1 % en France métropolitaine. En 2011, on dénombrait 15 500 étudiants de l'enseignement supérieur sur les 110 000 que compte la région. Cette situation s'explique notamment par l'existence de pôles historiques d'enseignement supérieur à Brest et Rennes et par la relative jeunesse de l'Université de Bretagne Sud créée en 1995. De dimension plus modeste que ses voisines bretonnes, celle-ci bénéficie cependant d'une croissance vigoureuse de ses effectifs étudiants avec +34 % entre 2002 et 2012 (+2,8 % pour l'ensemble des étudiants bretons). Cette faible part d'étudiants peut être mise en rapport avec un taux de diplômés des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles dans la population inférieur à la moyenne régionale. Ces derniers représentent seulement 26,7 % des diplômés bretons alors que l'ensemble des plus de 15 ans atteint 29,5% de la population

bretonne. La comparaison des trois zones d'emploi fait, par ailleurs, apparaître un relatif équilibre en termes de nombre d'étudiants, stagiaires et élèves de plus de 15 ans (entre 17 000 et 18 000 chacune). Le poids de la population étudiante de Bretagne Sud est inférieur à celui de sa population.

Effectifs d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2010-2011

## BRETAGNE



Carte 6 : Effectif des étudiants de l'enseignement supérieur en 2010-2011  
(source : Rectorat de Rennes)

d) La Bretagne Sud en bonne place en termes  
d'innovation

La mesure statistique de l'innovation à une échelle infrarégionale n'étant pas un exercice facile, le seul indicateur « fiable » et disponible est le nombre de brevets déposés chaque année au sein des territoires. De ce fait, il s'agit plutôt de proposer des éléments de comparaison des zones d'emploi au niveau régional que de résumer l'innovation à cette donnée. Les trois ZE de Bretagne Sud se placent en tête des ZE de Bretagne aux côtés de Rennes, Brest et Saint Brieuc. Sur la période 2008-2011, les entreprises de Bretagne Sud (BS) ont déposé 185 brevets contre 242 pour celles de Rennes et 97 pour celles de Brest, soit près

d'un quart des dépôts au niveau de la région<sup>23</sup>. Sur les 3 territoires de BS, les entreprises et centres de recherche de Quimper sont en tête en avec 71 brevets (Vannes : 61, Lorient : 52), ce qui les place à la 3<sup>ème</sup> place de Bretagne. Lannion, territoire pourtant bien doté en cadres supérieurs et entreprises « technologiques » s'établit bien en dessous des ZE de BS (34). On constate par ailleurs, une évolution positive sur la période considérée tant en nombre de brevets déposés (+7,1 %) qu'en part des brevets sur le total breton (22 % en 2008 contre 26 % en 2011). Le nombre de brevets pour 1 000 actifs atteint un niveau légèrement inférieur à la moyenne régionale à 4,56 contre 5,35, Quimper se situant dans la tranche supérieure (5,17). Il faut, de surcroît, garder à l'esprit que les brevets sont déposés là où se trouve les sièges sociaux, généralement dans les grandes villes, alors même que ces brevets peuvent avoir été mis au point dans d'autres territoires par des filiales.

#### e) Une croissance des logements supérieure à la moyenne régionale

On dénombre, en 2011, 571 000 logements en Bretagne Sud, ce qui représente presque un tiers des logements en Bretagne. Entre 1999 et 2011, la croissance des résidences principales s'élève à 20,3 % soit une progression supérieure à la moyenne bretonne (+18,5 %) mais inférieure à la ZE de Rennes (+24,4 %). Cette hausse globale est relativement contrastée en fonction de la ZE considérée (+14,3 % pour Quimper, +16,2 % pour Lorient, +31,2 % pour Vannes). Le nombre de résidences secondaires connaît également un accroissement plus soutenu qu'en Bretagne (+17,5 %) avec +24,1 % sur la même période. Cette progression est hétérogène : sur la période, Vannes en gagne près de 11 000, Lorient environ 2 700 et Quimper 7 000. On observe par ailleurs les plus fortes tensions sur le marché de l'habitat sur les zones côtières et les villes « centres ».

#### f) Un faible taux d'actifs

En 2009, la population de Bretagne Sud pèse 30 % du total breton mais ne représente que 26,2 % des revenus salariaux régionaux, soit l'équivalent de la ZE de Rennes (27,9 %). Le revenu moyen par foyer fiscal atteint 22 000 € / an contre 21 500 € / an en France et on relève, une fois de plus, de fortes disparités entre le littoral et l'intérieur des terres. Le rapport entre les revenus salariaux et les pensions et retraites est inférieur à la moyenne bretonne à 1,96 contre 2,16. Parmi les trois ZE, c'est à Vannes que les salaires représentent le plus fort poids

---

<sup>23</sup> Source : INPI et calcul AUDELOR

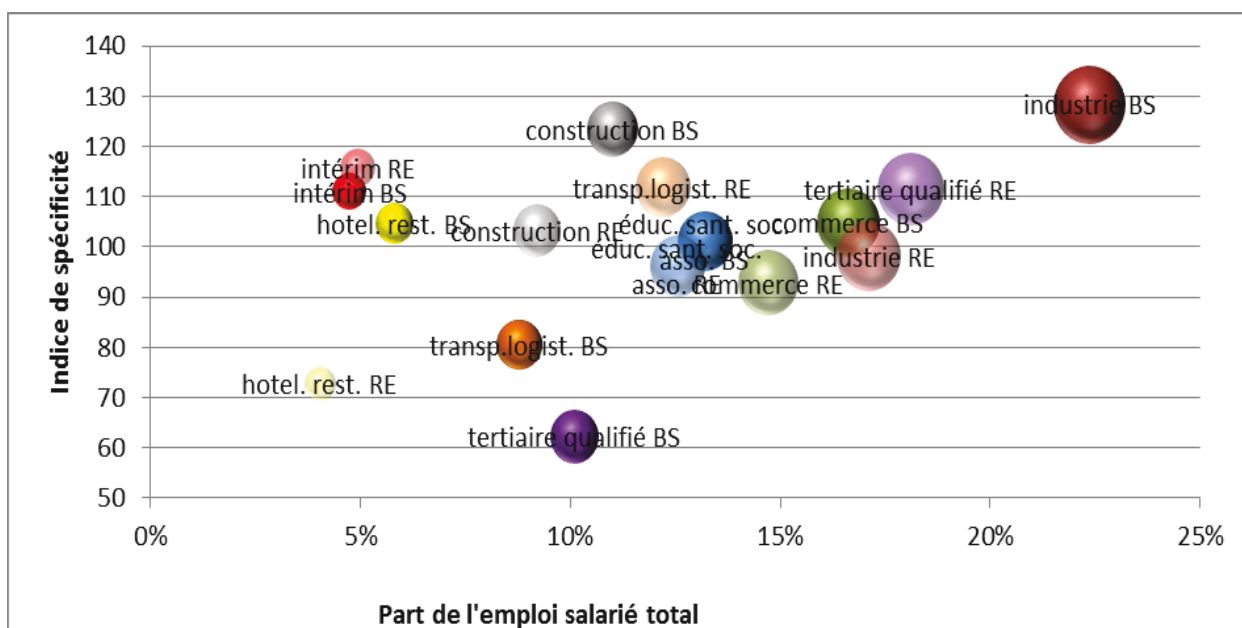
(2,10). Ces chiffres s'expliquent par un taux de retraités dans la population de plus de 15 ans supérieur à la moyenne régionale, compris entre 31 % (Vannes et Lorient) et 33,4 % (Quimper) contre 29 %. Par ailleurs, la part du travail salarié est également plus élevée à Vannes (67,8 % de la population active) de quelques points. Un autre élément à mettre en lumière est la faible disparité des revenus au sein des trois agglomérations principales. Comme dans de nombreuses villes du grand Ouest, les indices d'inégalités (économiques, socio-spatiales) sont parmi les plus faibles de France.

## 2.2 Des spécificités économiques bien marquées par rapport à Rennes

Fin 2010, le tissu économique est composé de 81 150 entreprises dont 6,7 % ont plus de 10 salariés, soit un effectif de 5 364. L'économie est plus tertiaire et industrielle et moins primaire que la moyenne bretonne. On notera un écart de 40 % du nombre d'entreprises entre la ZE de Lorient (22 000) et de Vannes (31 000) pour une différence de population de seulement 13 %. En considérant la répartition des établissements par grands secteurs d'activité (agriculture, industrie, commerce, administration santé social), on ne perçoit pas de différences majeures entre les trois zones. La ZE de Lorient fait néanmoins exception : elle est plus industrielle et moins primaire que ses voisines et se distingue par une part d'entreprises de plus de 10 salariés plus élevée à 7,1 % contre 6,8 % pour Quimper et 6,1 % pour Vannes, mais moins forte que la ZE de Rennes (8,4 %). La densité d'entreprises pour 1 000 habitants s'avère en conséquence plus faible à Lorient (89) que dans les deux autres ZE de Bretagne Sud. Vannes compte en outre une plus petite part d'entreprises de plus de 50 salariés à 1,09 % du total (1,2 % à Lorient et Quimper).

L'analyse des spécialisations par secteur d'activité révèle une forte concentration des emplois dans les secteurs de la pêche, de l'agroalimentaire et de la fabrication d'autres matériels de transport (principalement construction navale) par rapport au niveau régional et plus encore au niveau national. Les indices de spécificité y sont supérieurs à 160.





Graphique 3 : Comparaison des indices de spécificité entre la Bretagne Sud (BS) et la ZE de Rennes (RE) (source : données ACOSS 2010, réalisation : C. Marinos)

La comparaison avec l'économie de la ZE de Rennes fait apparaître de nombreuses différences en termes de répartition de l'emploi par grand secteur (cf. graphique 3). La Bretagne Sud est un ensemble plus spécialisé où l'industrie (22,3 % de l'emploi salarié contre 17,4 % au niveau national) et la construction sont surreprésentées au détriment des activités de transport et logistiques et du tertiaire supérieur. L'économie rennaise dispose par comparaison d'une répartition par secteurs d'activité plus proche de la moyenne nationale. On constate toutefois des signes de « convergence » de la Bretagne Sud avec par exemple un nombre d'emplois du tertiaire qualifié qui progresse de 26 % entre 2000 et 2010. L'industrie quant à elle perd 9,1% de ses emplois sur la même période (-11 % pour la Bretagne).

## 2.3 L'emploi en Bretagne Sud

### a) Des trajectoires hétérogènes entre ZE

L'emploi, de même que la population, est relativement polarisé sur les 3 plus grandes aires urbaines. On relèvera également que les pôles secondaires (Châteaulin, Douarnenez, Concarneau, Quimperlé, Auray, etc.) et les communes littorales, bien réparties géographiquement, disposent d'un nombre d'emplois important ce qui montre un certain maillage du territoire, laissant moins de place aux espaces « déserts ». Les communes situées

le long des grands axes de communication (voies ferroviaires, routes nationales) bénéficient en outre d'un effet positif, les entreprises pouvant profiter de la bonne desserte des territoires.

Entre 2000 et 2010, l'emploi dans les grands secteurs d'activité a évolué de façon marquée et distincte entre les trois ZE. Si Quimper et Vannes ont vu le tertiaire qualifié progresser sensiblement avec respectivement +28,7 % et +32,1 %, Lorient ne gagne que 14,9 %, soit l'équivalent de la progression globale du nombre de salariés (12,3 %). Aucune ZE de Bretagne Sud n'échappe à la perte d'emplois dans les industries et les industries alimentaires (seule Lorient gagne 5 % dans les IAA). On notera tout de même plusieurs différences notables : Lorient résiste le mieux à cette tendance, Vannes le moins bien et Quimper se situe dans une situation intermédiaire. Le commerce s'avère dynamique à Vannes avec +21 % d'emplois et stagne à Lorient. Les secteurs de la construction et de l'hôtellerie restauration évoluent supérieurement à la moyenne régionale pour les trois ZE. En outre, c'est à Quimper où l'éducation, la santé et le social croissent le plus fortement (+31,8 %), contrairement à Vannes (+12,6 %) où l'emploi dans ces secteurs suit une évolution moyenne.

On constate un certain nombre de trajectoires communes aux trois ZE sur la période 2000-2010 (cf. tableau 2) : le tertiaire qualifié, l'éducation santé social, l'hôtellerie restauration, la construction y gagnent des emplois alors que l'industrie, les IAA, le transport logistique stagnent ou en perdent. Par ailleurs, le dynamisme économique de la Bretagne Sud mérite d'être souligné : on relève une progression globale du nombre d'emplois bien supérieure (10,8 %) au niveau national (6,0 %) sur la période. Cet écart est encore plus sensible dans le secteur du tertiaire qualifié (+25,6 % contre +16,2 %).

	ZE LORIENT	ZE QUIMPE R	ZE VANNES	BRETAGN E SUD	ZE RENNES	ZE BREST	BRETA GNE	ZE NANTES	TOTAL France
Tertiaire qualifié	14,9%	28,7%	32,1%	25,6%	43,6%	27,5%	34,8%	52,5%	16,2%
Industrie	-1,7%	-10,5%	-14,3%	-9,1%	-13,3%	-7,2%	-11,0%	-15,4%	-22,1%
Industrie alimentaire	5,0%	-3,0%	-13,7%	-5,0%	10,6%	-27,2%	-0,9%	7,6%	-3,2%
Commerce	0,9%	6,6%	21,0%	9,4%	9,0%	8,4%	10,6%	16,1%	5,4%
Construction	25,2%	14,3%	26,2%	22,2%	25,4%	22,2%	21,5%	38,2%	16,2%
Transport logistique	-4,9%	-8,3%	5,3%	-2,8%	15,2%	12,2%	9,2%	16,5%	6,8%
Education santé social asso	27,2%	31,8%	12,6%	23,9%	26,5%	10,4%	19,1%	31,7%	25,5%
Intérim	37,1%	-1,9%	30,6%	18,3%	8,4%	39,4%	3,0%	28,0%	-0,4%
Hôtellerie restauration	18,7%	13,2%	28,2%	20,5%	20,9%	-0,2%	16,7%	22,6%	20,8%
Evolution total des secteurs	12,3%	7,2%	13,3%	10,8%	15,0%	10,7%	10,5%	21,4%	6,0%

	Evolution très inférieure (>6 pts) à la moyenne du secteur au niveau national
	Evolution inférieure à la moyenne (entre 1 et 6 pts) du secteur au niveau national
	Evolution proche (+ ou - 1 pt) de la moyenne du secteur au niveau national
	Evolution supérieure à la moyenne (entre 1 et 6 pts) du secteur au niveau national
	Evolution très supérieure (>6 pts) à la moyenne du secteur au niveau national

Tableau 2 : Evolution de l'emploi salarié par secteur 2000-2010 (source : données ACOSS, réalisation : C. Marinos)

#### b) 2007, une année de rupture

Deux phases se distinguent dans l'analyse de l'évolution de l'emploi sur la période 2000-2010 : l'avant et l'après 2007. Entre 2000 et 2007, la plupart des communes de Bretagne Sud connaissent un dynamisme en termes de création d'emplois, exceptées certaines situées dans l'hinterland. La majorité des emplois est créée dans les trois agglomérations ou leur périphérie et au sein des communes littorales. On souligne de fortes progressions dans les communes suivantes, situées en périphérie des pôles principaux : Pont l'Abbé, Fouesnant, Ergué-Gabéric, Ploemeur, Larmor-Plage, Quéven, Kervignac, Plouhinec, Baud, Plescop, Ploeren, Arradon, Séné, Saint Avé. La situation s'inverse entre 2007 et 2010 avec une minorité de communes qui résiste à la crise, Vannes étant l'agglomération la plus touchée. Les zones de Quimper et Lorient continuent quant à elles à créer des emplois mais dans des proportions bien moindres. Ce sont les petites communes touristiques du Pays Bigouden et du Golfe du Morbihan ainsi que les communes rurales qui sont les plus durement impactées. Le chômage est globalement plus marqué en Bretagne Sud que dans l'ensemble de la région. Sur la période 2000-2010, le taux de chômage de Lorient reste plus élevé que la moyenne morbihannaise et bretonne mais, comme Quimper, la ville résiste mieux à la crise (une

résistance qui pourrait s'expliquer par la présence de la DCNS et la diversité de l'agroalimentaire ?) que Vannes qui connaît plus de difficultés à retrouver son niveau d'avant 2007.

Avec 7,3 % des actifs, la part des cadres du secteur privé s'avère plus faible qu'au niveau régional (8,9 %) et national (12,7 %). La Bretagne Sud rassemble 24,8 % des cadres bretons avec 42 000 personnes, contre 59 000 pour la ZE de Rennes et 26 000 pour celle de Brest, mais ne compte d'un cadre pour 2,6 ouvriers. La distribution de la population pour les autres CSP se rapproche plus de la moyenne régionale. Cette situation pourrait s'expliquer par l'importance du secteur industriel moins demandeur en cadres que le secteur des services, moins présent que dans les deux métropoles régionales. Le classement 2006 des grandes aires urbaines françaises en fonction de la part des CFM dans l'emploi total au lieu de travail montre que Vannes se positionnait à la 31<sup>e</sup> place, peu après Brest (25<sup>e</sup> place). Quimper et Lorient étant respectivement aux rangs 42 et 58. En 2008, la part de CFM atteignait environ 5,4 % pour chacune des trois ZE considérées, soit légèrement moins que la ZE de Brest (6,6 %) et deux fois moins que celle de Rennes (11,6 %). L'évolution du nombre de CFM sur la période 1999-2008 s'avère toujours élevée : entre 46 % pour Quimper et 71 % pour Vannes, ZE la plus dynamique de Bretagne sur ce critère, Lorient progressant quant à elle de 51,9 %.

En résumé, on peut affirmer que les dynamiques économiques ne sont pas déconnectées de celles des ZE de métropoles de Rennes et Nantes comme en témoigne la progression de l'emploi, notamment dans des secteurs d'activité du type tertiaire supérieur ou des CFM. Par ailleurs, les grandes dominantes économiques de la Bretagne Sud sont les suivantes :

- La Bretagne Sud constitue un « grand marché » de presque un million d'habitants qui bénéficie d'une densité moyenne de population proche de celle de la ZE de Rennes.
- La croissance démographique soutenue génère un impact favorable sur le secteur de la construction de logements et plus largement du BTP.
- Au niveau industriel, le nombre de salariés a tendance à s'effriter même si la diversité des entreprises permet d'atténuer certains effets conjoncturels (crise économique) et fait que la Bretagne Sud résiste plutôt mieux que l'ensemble de la région. Ce constat est à relativiser du fait des phénomènes d'externalisations industrielles (déplacement d'emplois directs dans le secteur industriel vers des emplois induits dans le secteur des services).
- Certains secteurs d'activité restent peu représentés sur les territoires (logistique, tertiaire qualifié, TIC), par rapport aux ZE de Nantes et Rennes, bien que leurs

capacités de résistance et leur potentiel de croissance soient relativement plus forts que d'autres. Léo et *al.* (2012) montrent, en ce sens, que « les services aux entreprises services destinés aux entreprises, tout particulièrement ceux qui gèrent et produisent de la connaissance, apparaissent comme une composante motrice qu'il devient essentiel de prendre en compte aussi pour le développement des villes moyennes ».

- La forte attractivité des territoires se traduit notamment par un secteur du tourisme générateur d'emplois et s'illustre par une fréquentation (nuitées d'hôtel et plein air) et un taux de résidences secondaires plus élevés que les moyennes régionale et nationale. Cela dynamise l'économie présentielle et rejaillit favorablement sur l'économie productive. En outre, la spécificité liée au tourisme est confirmée par l'édition de guides touristiques dont le périmètre correspond systématiquement à celui de la Bretagne Sud (Le Routard, Lonely Planet, Guide Bleu, Guide Vert, Géoguide, Guide Nautique, Guide Evasion, etc.). Pour ces professionnels du tourisme, cet espace est cohérent.
- Enfin, les parts dans la population des cadres du secteur privé et des étudiants du supérieur sont faibles par rapport aux deux grandes villes de la région, et par rapport aux moyennes régionale et nationale. Il s'agit d'un marqueur de la différence entre les métropoles régionales et la Bretagne.

La présentation de ce contexte socio-économique répond au questionnement des chefs d'entreprise (cf. 1.2) sur leur territoire et de ses grands enjeux en termes de développement. Après un état des lieux de l'économie de Bretagne Sud sur la période récente, la section suivante propose une mise en perspective de l'histoire de la Bretagne Sud à travers les relations entretenues entre les bassins de vie la composant.

### **3. La Bretagne Sud économique : quelques repères historiques**

En échangeant avec les acteurs locaux, il nous a souvent été fait mention de l'existence passée de liens économiques forts entre les territoires constituant la Bretagne Sud et pouvant expliquer le regain d'intérêt pour cet espace. Nos recherches nous ont conduits à recenser les éléments historiques montrant ces interdépendances. Il nous a semblé intéressant de faire ce retour sur le passé pour éclairer les trajectoires économiques actuelles. Nous verrons, par exemple, qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, si les Nantais avaient investi leurs capitaux sur un autre territoire

et dans d'autres secteurs d'activité, l'industrie sud-bretonne aurait, sans nul doute, suivi un autre chemin.

### 3.1 Une histoire industrielle commune...

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le géographe Camille Vallaux (1907) met en évidence, dans sa thèse consacrée à la géographie humaine en Basse-Bretagne, des différences majeures entre la région côtière (incluant la Bretagne Sud) dite « Ar Mor » et l'intérieur des terres dit « Ar Coat ». Il y décrit une Bretagne des villes d'un côté et des champs de l'autre. La première attire les hommes, elle est « surpeuplée » dit l'auteur, et bénéficie de terres fertiles tandis que la seconde concentre « les pôles de répulsion » dont les hommes s'éloignent.

Pour comprendre l'évolution de la structuration économique du territoire, il est utile de s'intéresser à son climat. Contrairement à la côte nord de la région, « la douceur et le calme relatif de l'atmosphère, dans la belle saison, sur la côte sud et dans la mer littorale permettent presque toujours aux légers esquifs sardiniers ces sorties fructueuses qui seraient plus rares pour eux sous le ciel plus âpre de la Manche » écrit Vallaux. Cette relative clémence du climat est couplée à une homogénéité des formes du littoral : on y trouve de nombreuses rias et baies accessibles par la mer et propices à l'établissement de villages de pêcheurs. Les courants marins y sont plus faibles et les marées de moindres importances qu'en Bretagne Nord. Le plateau continental s'avance aussi plus loin dans la mer, protégeant les côtes des fortes houles. Ces éléments permettent aux activités halieutiques de se développer aisément. Néanmoins, il faut attendre les progrès techniques avec l'émergence des procédés industriels pour que le territoire connaisse une mutation économique de grande ampleur.

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, la pêche et l'agriculture ont toutes deux fortement structuré l'économie de la Bretagne Sud. Selon Vallaux, l'origine des premières implantations industrielles, les conserveries de légumes et poissons, vient de la proximité et de l'importance des cultures du sol et des ports de pêche.

L'exploitation puis la transformation des ressources, plus accessibles qu'ailleurs, génère, dès le XIX<sup>e</sup> siècle un développement très concentré sur la partie sud de la région. Le géographe Marcel Gautier (1960) montre à quel point ces industries y sont spécifiques. La première conserverie de légumes est créée en 1850 à Douarnenez puis reprise par les établissements Chancerelle travaillant la sardine. Pendant la deuxième moitié du siècle, c'est toute la côte sud qui bénéficie d'un développement industriel rapide. L'absence de grandes concentrations industrielles dans un ou deux pôles d'une part et la dispersion des implantations d'autre part,

viennent du fait que la sardine doit être traitée à proximité des lieux de débarquement, offrant un débouché immédiat. Cet élément va jusqu'à déterminer le lieu d'habitation des marins qui, progressivement, emménagent à proximité des ports usiniers pour éviter les déplacements superflus. De Douarnenez à Auray, on parle de multiples « districts sardiniers ». La transformation de ce poisson est, à l'époque, « la plus florissante industrie d'Armorique », même si d'autres produits sont aussi concernés comme les crustacés.

Entre 1850 et 1900, des villages comme Le Guilvinec en Pays Bigouden, Tréboul en Baie de Douarnenez ou Port-Maria en Presqu'île de Quiberon deviennent de vraies petites villes, comme le relate Pierre-Jean Berrou (1999), historien spécialiste du Pays Bigouden en Cornouaille : « En 1840, « Le Guilvinec n'était qu'un tout petit hameau de bord de mer dépendant de la commune de Plomeur. Il comprenait à peine 70 âmes vivant dans une douzaine de chaumières », population à mettre en rapport avec les 4 500 habitants de la commune en 1911. On saisit bien les origines historiques de la multipolarisation de notre espace d'étude. C'est donc tout le sud de la Bretagne qui est concerné par ce développement spectaculaire, soutenu par l'arrivée du chemin de fer à Quimper en 1863 qui permet d'acheminer les marchandises vers les marchés nationaux et internationaux. En ce temps-là, la sardine est considérée comme un produit de luxe qui « fournit aux classes riches le moyen d'augmenter le luxe des repas, et d'avoir en tout temps, des aliments de choix qu'on ne pouvait servir autrefois » (Fichou, 2007). En 1879, 82 millions de boîtes sortent des usines installées de Camaret en Presqu'île de Crozon aux Sables d'Olonne en Vendée contre seulement 3 millions en 1850. En 1902, on compte encore 17 000 pêcheurs entre Crozon et Quiberon, soit la plus forte concentration du pays. L'essor des conserveries procure, du fait de la forte demande de main-d'œuvre, de l'emploi aux femmes et aux enfants de marins.

Quand la ressource manque, les pêcheurs et leur famille acceptent le travail saisonnier et déménagent ponctuellement et parfois définitivement d'une ville de Bretagne Sud à une autre : « Commencées au début du (XXe) siècle au temps des chaloupes à voile en raison de la raréfaction de la sardine sur nos côtes, les migrations guilvinistes<sup>24</sup> vers Quiberon et Le Croisic ont drainé de mai à novembre plus de mille marins des équipages de 80 à 90 pinasses. Si l'on compte les familles des patrons et de beaucoup de matelots, les ouvrières d'usine qui allaient faire la saison tout le long de la côte, ce furent plus de 2 000 personnes qui partirent vers le sud, vivant chez l'habitant dans des conditions souvent précaires. (...). Ces migrations saisonnières furent à l'origine d'implantations définitives de centaines de

---

<sup>24</sup> Habitants du Guilvinec

guilvinistes sur ces rivages ensoleillés. Ce mouvement, à n'en pas douter, aurait progressé considérablement si la guerre de 1939 ne l'avait pas stoppé net surtout vers Quiberon » (*ibid*). Les migrations économiques, qui semblent donc courantes en cette première moitié de siècle, commencent à structurer l'axe Sud de la région.

Mais cette hyperspécialisation rend le territoire particulièrement sensible aux évolutions extérieures comme la concurrence émergente des espagnols et des portugais. La haute densité de population et la faible taille des habitations empêchent les pêcheurs d'entretenir une parcelle de terre et par conséquent de diversifier leurs revenus. Les aléas de la demande extérieure, car la plupart des boîtes de sardines sont exportées, le cadre législatif instable et les conditions météo variables, rendent le secteur très exposé aux fluctuations. C'est ainsi que le début du XX<sup>e</sup> siècle connaît une lente décroissance de la production de sardine. Mais davantage que l'épuisement des ressources, c'est le manque d'organisation de la profession pour la défense de leurs intérêts communs, l'absence d'esprit d'association et la forte sédentarité des marins qui sont, d'après Vallaux, aux origines de l'effondrement du secteur lors de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

A côté de ces conserveries de poissons se développent, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, celles de légumes et principalement de petits pois car elles utilisent du matériel industriel presque identique. Lorient produit ainsi en 1903 près de 5 millions de boîtes de ces graines. La proximité de la mer favorise la fertilité des sols via l'épandage de goémon et de maërl. Les cultures de froment et de sarrasin deviennent par ailleurs très profitables grâce à ces engrais : « La lisière du froment est étroite. Elle est à peu près limitée à l'Ar Mor, du Cap Sizun à Auray », soit une grande partie de la Bretagne Sud. Il en est de même du seigle, culture très spécifique à la région. On aperçoit les prémices de l'agroalimentaire breton, aujourd'hui marqueur de l'industrie régionale.

Un autre élément vient, à l'époque, structurer l'économie sud-bretonne. Les capitaux nantais permettent de financer une grande part de ces projets industriels. En effet, le processus de conservation est inventé à Nantes au début du XIX<sup>e</sup> siècle par la maison Collin qui deviendra par la suite une des plus grandes entreprises produisant industriellement la sardine en boîte. Les deux premières conserveries de sardines du sud de la Bretagne sont situées à l'Île-Tudy. La conserverie Martin est créée par un négociant nantais en 1857. Outre la primauté dans maîtrise du procédé, les Nantais sont aussi les premiers à saisir la manne économique que représente l'industrie sardinière. Leurs capitaux abondent les financements nécessaires aux infrastructures jusqu'à la pointe bretonne.



La similarité de la topographie et du climat et la spécificité des ressources halieutiques et agricoles ont donc progressivement structuré les flux économiques de la Bretagne Sud et donné naissance à une industrie agroalimentaire qui caractérise encore de nos jours le territoire.

### 3.2 ... ayant abouti à une structuration institutionnelle du territoire

Au lendemain de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, les régions économiques, dites « groupements régionaux » sont instituées par Etienne Clémentel, à l'époque Ministre de l'économie. La mise en place d'ensembles territoriaux plus grands que les départements avait été proposée par Vidal de Blache quelques années plus tôt dans un article intitulé « Régions françaises » (1910) à la demande du président du Conseil Aristide Briand (Bellon, 2014). Ce sont les territoires des Chambres de Commerce qui sont choisis pour constituer l'unité de base de ces 17 groupements dotés d'un budget propre et de personnels techniques. Les principaux critères de regroupement retenus à l'époque sont « les solidarités existantes et les connaissances pratiques des hommes d'affaires » (Claval, 1984).

Il y a plus d'un siècle, la logique économique du territoire façonne donc un territoire séparant la Bretagne Sud du reste de la région. Mais ce projet de réforme n'est que partiellement appliqué, faute de personnalité juridique et de pouvoirs réels. Il faut attendre 1938 pour que le gouvernement relance l'initiative mais, une fois encore, avec un succès mitigé.

De 1920 à 1938, à l'initiative des Chambres de Commerce de Quimper et de Lorient qui avaient bien conscience de la proximité des activités économiques de leur territoire, le Finistère Sud et le Morbihan sont rattachés à la région de Nantes et non à celle de Rennes (cf. carte 7). Mais entre les deux guerres, les vives protestations exprimées lors de la Journée des régions économiques du 23 février 1926 par les partisans d'une Bretagne unifiée ont raison de ce découpage jugé, par certains, technocratique et artificiel. En 1938, la région retrouve son unité historique, exception faite de la Loire Inférieure, aujourd'hui Loire Atlantique.

Peu d'archives témoignent des raisons concrètes qui incitèrent les Chambres de Bretagne Sud à rejoindre la Région Nantaise plutôt que sa région historique. Néanmoins, à la lumière des spécificités industrielles mentionnées précédemment, on peut légitimement penser que les milieux économiques y ont vu une plus grande cohérence, comparativement à un rapprochement avec Rennes. Les liens avec cette dernière, dont l'économie est à dominante

administrative, sont, à l'époque, plus distendus qu'avec Nantes qui abrite déjà un tissu industriel solide et s'affiche comme un haut lieu du commerce national et mondial.

L'histoire contemporaine connaît donc une période où la Bretagne Sud est jugée économiquement cohérente par les représentants des entreprises et par le pouvoir central. L'objectif poursuivi à travers ce découpage traduit la volonté de renforcer la cohérence territoriale vis-à-vis de l'action économique : il s'agit d'« aménager le territoire en vue d'un accroissement incessant de la production nationale et de la mise en valeur de toutes les ressources régionales » (Jean-Desthieux, 1919). Pour cela, liberté est laissée aux Chambres de Commerce dans le choix du rattachement (Sevin, 2006).

Signalons que l'histoire économique connaît, plus tard, une autre étape dans la scission entre le Nord et le Sud du Finistère. En 1960 avec la création des comités d'expansion, le département se dote de deux de ces structures : l'une au sud, correspond au périmètre du Pays de Cornouaille, le Comité d'Expansion Economique de Cornouaille (CECOR) et l'autre, la Société d'Economie Mixte du Nord Finistère, pour le nord. Une fois de plus, le Finistère se trouve divisé dans sa structuration institutionnelle en territoire économique.



implantations industrielles et agroalimentaires et la création d'un réseau routier efficace (et gratuit) participent à l'essor économique de la région.

La Bretagne Sud apparaît relativement en marge des grandes décisions nationales de création ou de délocalisation d'activités économiques par rapport aux sites industriels lannionais, rennais et brestois, qui bénéficient par exemple du développement de l'électronique. Seule Lorient fait exception avec la Direction des Constructions Navales (DCN) et la base des fusiliers marins, mais toutes deux sont antérieures à cette « vague » de décentralisation industrielle. Dans le cadre du deuxième plan quinquennal, Lorient est, jusqu'en 1959, la seule ville de Bretagne Sud bénéficiant d'avantages financiers offerts aux industriels qui s'y installent. En dehors des grands sites, la région est, au milieu des années 60, composée à 90% de TPE, ce qui la met à l'écart des investissements internationaux qui ont tendance à se concentrer en Ile-et-Vilaine (Monnier et *al.*, 2012).

Ce bref retour historique rappelle certaines étapes marquantes du développement économique du Sud de la région. Nous avons souhaité montrer que le paysage industriel du territoire s'est construit autour de caractéristiques communes aux trois bassins d'emploi et que l'on retrouve encore aujourd'hui des traces de ce passé industriel. Mais qu'en est-il du futur de la Bretagne Sud ?

La section suivante aborde la façon dont ces trois territoires appréhendent leur développement à l'horizon 2030. C'est en étudiant les productions des différentes instances locales (Communauté d'agglomération pour Lorient, Conseil de développement pour Vannes et Agence de développement pour Quimper) et celles de l'organe consultatif de la Région, soit le Conseil Economique et Social Régional (CESER), mais aussi en nous adossant à nos propres analyses que nous présentons un certains nombres d'enjeux à moyen terme.

## **4. Exercices prospectifs en Bretagne Sud : opportunités et menaces pour le territoire**

Cette dernière section a pour objectif de présenter, en nous appuyant sur nos travaux (cf. 2) et sur ceux réalisés localement et régionalement, les futurs possibles des territoires. En mettant l'accent sur les aspects économiques, nos recherches nous conduisent à soulever les grands enjeux de développement qui, demain, devraient être au centre des réflexions dans le contexte actuel de métropolisation.

## 4.1 Eléments de diagnostic

Par rapport à l'ensemble de la région Bretagne, les trois territoires étudiés sont aujourd'hui davantage spécialisés dans l'industrie (dont l'industrie agro-alimentaire) et la pêche que ne l'est la capitale administrative bretonne, plus tertiaire. Cela s'explique largement par leur histoire et leur position géographique particulière, proches des matières premières issues de la terre et de la mer, ce qui rend la transformation de ces produits plus aisée et permet une industrialisation de la production (cf. 3.1). Du fait des progrès technologiques, ces activités sont de moins en moins intensives en main-d'œuvre et de plus en plus capitalistiques. Depuis une vingtaine d'années, le phénomène de mondialisation a entraîné des mutations ayant un impact direct sur le modèle de développement régional : dissociation des lieux de production et de consommation, hausse de la vitesse de circulation des capitaux, concurrence accrue entre pays sur le prix de la main-d'œuvre, etc. Du fait des caractéristiques économiques présentées précédemment, les trois territoires sud-bretons sont particulièrement exposés à ces mutations et devront s'adapter pour assurer leur avenir.

Ils bénéficient néanmoins d'une forte attractivité et d'une bonne image vis-à-vis de l'extérieur, en témoigne la part du tourisme dans l'activité économique. Sans remettre en question les effets positifs que cela produit, il est nécessaire de prendre en compte d'autres conséquences moins attrayantes comme la pression foncière croissante et le risque de dénaturation de certains sites ou zones (perte de capital environnemental). Cette pression génère l'exclusion de certaines populations vers des zones moins denses, impliquant des temps de déplacement toujours plus longs et une empreinte environnementale plus élevée. Les écarts de prix du foncier et de l'immobilier se creusent entre les zones urbaines ou proches du littoral et les zones rurales ; cela peut avoir un impact en termes de cohésion sociale et de ségrégation socio-spatiale. A une moindre échelle que certaines métropoles, les trois ZE sont toutes concernées par ces problématiques.

Un autre enjeu commun est celui de l'innovation dans des territoires qui ne disposent pas de « métropoles » et de la puissance de leurs infrastructures. A ce titre, on constate aujourd'hui un plus faible niveau de qualification dans la population active couplé à une plus faible proportion d'étudiants. Cela s'explique notamment par l'absence de grands pôles d'enseignement supérieur, malgré le dynamisme de l'Université à Lorient et Vannes et la présence d'une antenne universitaire à Quimper mais aussi par un plus faible niveau de qualification des emplois (on dénombre moins de cadres dans les villes moyennes que dans les grandes villes). Sans remettre en question leurs capacités d'innovation, dont témoigne la

part des brevets sur le total régional, il semble nécessaire de renforcer les conditions d'insertion de ces territoires dans l'économie de la connaissance qui prend une part grandissante dans l'économie à l'échelle mondiale.

Compte-tenu de leur position géographique périphérique, les territoires doivent relever le « défi » de l'accessibilité. Cet élément est souvent souligné par les acteurs économiques. Les difficultés quotidiennes vécues par les entreprises (nécessité de rejoindre Roissy via Orly pour les liaisons internationales, absence de ligne grande vitesse pour Paris) entravent leur développement. Cette contrainte a aussi une incidence sur les choix d'implantations de nouvelles sociétés. Bien que moins prégnante à l'est qu'à l'ouest, c'est un enjeu qui concerne ce territoire périphérique de ville moyenne, dont le poids économique et politique peut être en deçà de celui des métropoles dans les grandes décisions d'investissements nationaux (hubs aéroportuaires, lignes à grande vitesse, ports, investissements d'avenir, etc.).

On remarque en outre des éléments de différenciation entre les économies des trois ZE ce qui conduit à rechercher et à mieux comprendre leur articulation mais aussi leur trajectoire temporelle.

Les flux domicile-travail, liés principalement à la proximité géographique, montrent un degré d'interdépendance relativement élevé entre les trois zones d'emploi, plus fort entre Lorient et Vannes qu'entre Lorient et Quimper. Chacune s'appuie sur les ressources humaines de l'autre pour assurer son propre développement. D'autres flux, de nature économique (relations clients / fournisseurs, partenariats, projets de recherche, etc.), restent difficiles à mesurer statistiquement. Toutefois, nous avons montré (Marinos et *al.*, 2014), en nous appuyant sur notre enquête auprès d'entrepreneurs de la région, la nature et l'importance de ces liens dans l'économie locale.

En définitive, chacun des territoires de Bretagne Sud bénéficie de toute évidence d'une croissance économique marquée, quoique différenciée, mais avec un rythme soutenu, non loin de celui des « métropoles » régionales.

## Champ de tension pour la Bretagne Sud

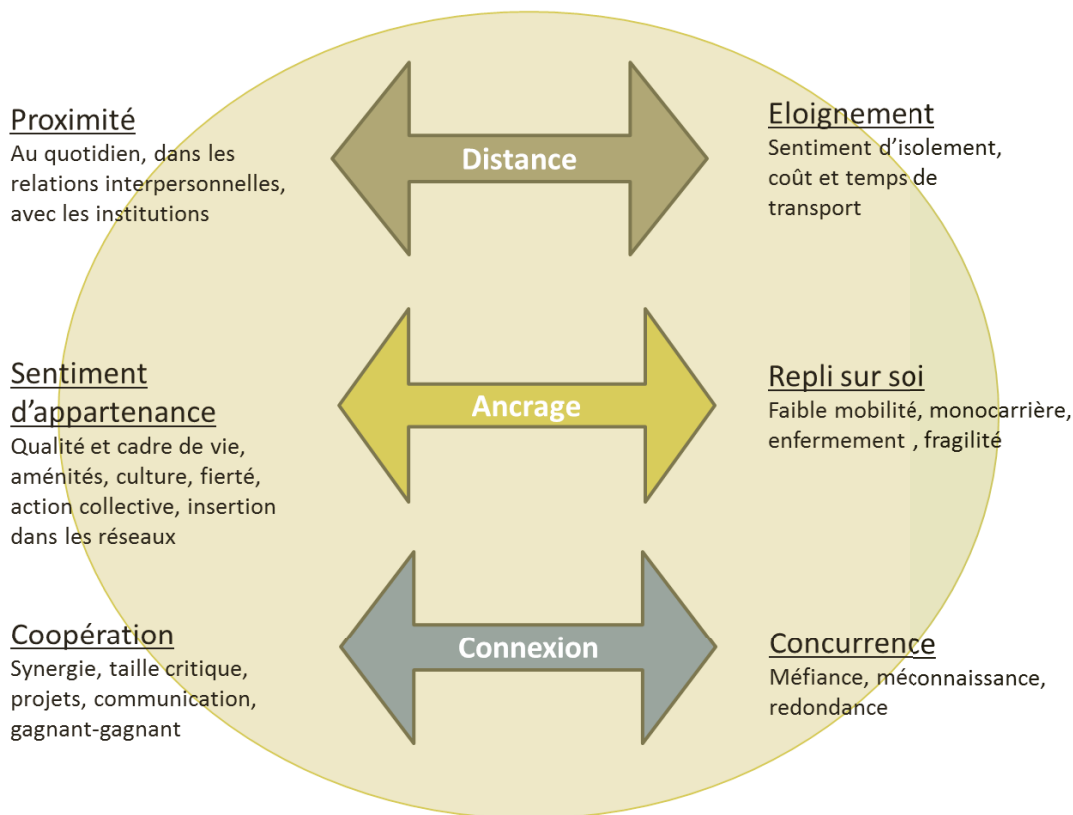


Figure 4 : Le champ de tension en Bretagne Sud (réalisation: C. Marinos)

En définitive, la Bretagne Sud devra, selon nous, relever trois défis économiques majeurs à moyen terme, représentés par le champ de tension *supra* (cf. figure 4) :

- Premièrement, celui de la *distance*. Il s'agira de trouver un équilibre entre la proximité et l'éloignement, notamment pour les entreprises. Si la proximité amène son lot d'avantages comme la facilité d'entretenir des liens entre acteurs (cf. chapitre 5), elle peut aussi conduire à l'enfermement et à l'isolement. Ce dernier élément est d'ailleurs renforcé par un coût et un temps de transport élevés pour s'extraire du territoire.
- Deuxièmement, le défi de l'*ancrage* qui peut mener au repli sur soi et à une faible mobilité, même lorsqu'elle s'avère nécessaire. Cet ancrage s'explique, d'un autre côté, par un sentiment d'appartenance au territoire élevé et à un attachement à un cadre de vie de qualité, deux éléments pouvant être mobilisés comme leviers de développement (cf. chapitre 7).

- Troisièmement, le défi de la *connexion*. Face à des métropoles de mieux en mieux connectées entre elles, il s'agira de ne pas être tenté par une concurrence exacerbée entre acteurs (économiques et institutionnels) locaux et de privilégier la coopération et les synergies. Des réseaux de villes s'appuyant sur les réseaux d'entreprises pourraient, à ce titre, constituer une piste à explorer (cf. chapitres 4 et 9).

## 4.2 Quelle Bretagne Sud en 2030 ? Les principaux exercices institutionnels de prospective

En préambule, soulignons que la Bretagne Sud en tant que territoire n'a jamais fait l'objet d'un exercice institutionnel dédié de prospective. Pourtant, ses zones d'emploi disposent de spécificités communes (chapelet de villes de taille petite et moyenne, tissu économique plus industriel et touristique que la moyenne régionale, etc.) qui la distinguent d'une part des métropoles régionales et d'autre part du centre de la région, rural et peu dense, la comparaison avec la Bretagne Nord étant plus appropriée.

Nous proposons d'analyser les principales études réalisées par les institutions ou à leur initiative, soit à l'échelle de la région, soit à l'échelle des territoires composant la Bretagne Sud. Notons que le choix de l'échelle géographique de réflexion a des conséquences fortes sur les thématiques retenues et sur la vision qu'ont les territoires et leurs instances de leur avenir. Nous étudions dans un premier temps les scénarios du CESER de 2007 pour la Bretagne Sud à l'horizon 2030 issu du rapport *Mobilité des populations et territoires de Bretagne à horizon 2030, réflexions prospectives* (2007). Dans un second temps, nous synthétisons les exercices de prospective réalisés entre 2012 et 2014 au niveau des Pays et des Agglomérations (Cornouaille 2030, Lorient 2030 et Charte de développement du Pays de Vannes).

### a) La Bretagne en 2030 selon le CESER et les implications pour la Bretagne Sud

La méthode des scénarios, retenue par le CESER, s'appuie principalement sur différentes hypothèses en termes de grandes tendances mondiales, européennes et nationales. Ces dernières impactent différemment la Région et sa géographie, ce qui permet de construire quatre scénarios pour 2030. Pour chaque scénario, nous soulignons les éléments spécifiques à la Bretagne Sud.

- *La Bretagne convoitée ou « Breizh Riviera »*



Dans ce premier scénario, l'attractivité de la Bretagne Sud se renforce. Le littoral constitue plus que jamais un espace convoité par les retraités mais aussi par les actifs et leurs familles. Comme pour les deux métropoles régionales, le solde migratoire, largement positif, s'explique autant par les migrations nationales qu'internationales. Les villes moyennes de la côte sud et leur périphérie continuent de se densifier, amplifiant le phénomène déjà naissant de ségrégation socio-spatiale. Les retraités aisés s'installent sur la côte tandis que les jeunes actifs doivent vivre en périphérie, de plus en plus loin de leur lieu de travail. L'économie résidentielle, notamment à travers le développement des services à la personne, prend le pas sur l'économie productive, malgré les effets d'entraînement. Le développement multipolaire conduit à une région démographiquement équilibrée entre villes moyennes et métropoles.

- *La Bretagne en pointe ou « Les vents portants »*

Ce scénario s'appuie sur une forte croissance économique régionale, au-dessus de la moyenne des autres régions françaises. Les activités productives, soutenues par le développement de l'économie de la connaissance et de l'innovation, offrent des perspectives d'emploi pour les travailleurs qualifiés qui profitent du cadre de vie agréable. Les retraités et les étudiants affluent, générant une croissance démographique forte. La Bretagne Sud n'est pas exclue de ce mouvement. De nombreuses activités productives se développent dans les pôles urbains secondaires qui jouissent d'une bonne réputation, y compris pour y faire des affaires. Les actifs les plus aisés choisissent un mode d'habitat bilocalisé, partageant leur temps entre deux logements, l'un urbain, l'autre littoral ou rural. Une conurbation urbaine émerge sur l'axe sud de la région et les relations économiques avec l'hinterland s'intensifient. Sur le littoral, on parle de « Californisation » et de créations de villes nouvelles, marqueurs d'une attractivité élevée.

- *La Bretagne performante ou « Le courant productif »*

Le contexte économique général est le même que pour le scénario précédent mais avec des effets différents. La Région devient bien plus un centre de productions à destination de l'extérieur qu'elle ne répond aux besoins locaux. Ces activités sont concentrées dans les métropoles régionales qui ne diffusent pas ou peu vers les pôles secondaires. Au total, les performances économiques s'avèrent modestes, les ressources locales n'étant que partiellement exploitées. Des tensions apparaissent entre territoires délaissés et privilégiés. Dans ce contexte, la Bretagne Sud, hors des métropoles, peine à trouver son chemin, l'économie résidentielle ne lui offrant que peu de perspectives malgré l'arrivée de retraités et d'actifs, mais en proportion modeste. Elle reste toutefois épargnée des inconvénients

(congestion, creusement des inégalités, etc.) liés à la forte concentration des activités et des hommes dans les deux métropoles bretonnes (trois si l'on considère la Bretagne historique).

- *La Bretagne délaissée ou « Le reflux »*

Il s'agit du scénario le plus pessimiste. L'explosion des coûts de transport, liée à la forte hausse du prix de l'énergie, isole davantage la Bretagne du reste du monde et de l'Europe, favorisant un solde migratoire largement négatif et impactant négativement les flux touristiques. A l'échelle nationale, les zones déjà attractives se renforcent au détriment des autres entraînant une forte inégalité entre les régions. Les « talents » suivent la tendance et quittent progressivement la région à la recherche de meilleures opportunités. La pression sur le littoral est faible, laissant les investisseurs extérieurs au territoire profiter de l'aubaine. Le coût de transport élevé limite les déplacements interurbains, isolant progressivement les pôles secondaires. L'activité résidentielle connaît toutefois, en Bretagne Sud, un développement modéré.

Ces quatre scénarios, plus largement développés dans le rapport du CESER, offrent une vision du territoire très liée à son environnement extérieur. Ils considèrent les flux externes comme ayant une importance majeure dans le devenir de la région. Les exercices locaux se tournent, quant à eux, davantage sur le contexte local et les enjeux de gouvernance interne, les grandes tendances régionales et nationales étant moins prises en compte dans les réflexions.

#### b) Les exercices prospectifs locaux en Bretagne Sud

Le point suivant a pour objectif de synthétiser les trois exercices de prospective réalisés depuis 2010 par les institutions de Bretagne Sud, soit Cornouaille 2030, Lorient 2030 et la Charte de développement du Pays de Vannes.

Menée en 2013 par l'Agence de développement du Pays de Cornouaille, la démarche « Cornouaille 2030 » (Quimper Cornouaille Développement 2013) présente trois scénarios de référence dont la variable principale réside en la capacité des acteurs locaux à se fédérer autour d'un projet pour le Pays. Ainsi, le premier scénario met en avant « un développement autonome, sans véritable valorisation collective ou projet commun » pour le Pays. Le deuxième insiste sur la nécessité d'« une organisation cornouaillaise, en fédérant le développement, au risque de sacrifier les identités ». Enfin, pour le troisième, « la valorisation des identités prime sur la conduite d'ensemble ». C'est le deuxième scénario qui a, dans un premier temps, été retenu par les instances locales puis, dans un second temps, approfondi. Cette méthode a davantage conduit à la description d'un idéal de vie pour les habitants et les

entreprises du territoire qu'à une réelle prise en compte des tendances externes (y compris régionales) et de leurs conséquences positives et négatives à l'échelle locale. La synthèse des travaux dresse donc le portrait du Pays tel qu'il est souhaité en 2030. A cet horizon, la Cornouaille existe à travers ses richesses et ses diversités, nous dit le rapport. Elle est maritime et touristique mais aussi productive grâce aux activités primaires et à l'agro-alimentaire. Les acteurs locaux travaillent en synergie pour créer des emplois. L'urbanisme est vecteur de fédération entre communes rurales et urbaines. Les infrastructures de transports permettent enfin une meilleure connectivité interne et externe du territoire.

« Lorient 2030 » (Lorient Agglomération, 2013), exercice piloté par l'Agglomération dans le cadre de la programmation du Contrat de Pays avec la Région Bretagne, fournit principalement un portrait des atouts actuels sur lesquels le Pays de Lorient peut s'appuyer. Il montre comment les instances locales perçoivent les enjeux d'aujourd'hui et les traduisent en grandes orientations pour le futur. Ici, pas de scénario mais plutôt, à l'instar de la démarche cornouaillaise, la représentation d'un idéal pour le territoire décrit en trois thématiques ou trois objectifs : territoire équilibré, territoire tourné vers l'avenir et territoire à vivre. Le premier insiste sur les relations qu'entretient, en 2030, le Pays avec les différentes échelles de territoires (Agglomérations et Bretagne Sud) et les impacts sur les modes de vie des habitants et les politiques publiques. Le deuxième se concentre sur les filières d'avenir, l'innovation et l'accessibilité étant considérées comme les enjeux forts du développement local. Le dernier objectif détaille une vision du lien social et la nécessité de le mettre en cohérence avec les caractéristiques du territoire en termes d'équilibre mer - terre, de foncier, d'énergie locale, de culture, etc.

Le Conseil de développement du Pays de Vannes, qui a réalisé l'exercice de prospective dans le cadre de la Charte de développement du Pays (Pays de Vannes Bretagne Sud, 2012), s'interroge principalement sur les territoires pertinents qui émergeront à horizon 2030, puis traduit ces visions en trois scénarios de cadrage à horizon 2025-2030. L'un des trois surpassera les autres. Dès lors, l'enjeu est d'orienter les actions publiques pour ne pas avoir à subir le futur. On retrouve, comme dans l'exercice du CESER, un résumé des grandes tendances nationales et régionales susceptibles d'impacter le Pays. Le premier scénario privilégie l'échelle de l'agglomération actuelle qui la positionne comme leader économique au détriment des autres territoires du Pays, favorisant les inégalités internes. Il s'agit ici d'un prolongement de la tendance actuelle. La stratégie de développement, dans le deuxième scénario, vise l'équilibre à l'intérieur du Pays. La croissance est mieux répartie entre les

différents pôles. Les réseaux de communication et les réseaux sociaux ont privilégié l'émergence de nombreux partenariats. Les outils d'accompagnement des entreprises s'organisent à l'échelle du Pays et la solidarité entre les territoires permet un développement harmonieux. Dans le dernier scénario, le plus probable selon les instances, Auray rejoint le Pays de Vannes pour devenir, en 2030, un pôle métropolitain et le 3<sup>e</sup> bassin démographique breton avec près de 400 000 habitants. Le Pays pèse davantage dans les grandes décisions régionales et nationales. Les transports en commun et les outils au service du développement sont organisés à l'échelle du nouveau territoire. Les complémentarités économiques sont recherchées entre Vannes et Auray afin de créer des synergies locales.

Comment interpréter ces différents exercices prospectifs ? D'une part, il convient de souligner l'hétérogénéité des visions pour l'avenir. Celles-ci varient en fonction de l'échelle d'analyse. La région se préoccupe davantage de sa place dans le paysage national lorsque des grandes tendances comme la mondialisation viennent changer la « donne » territoriale. D'autre part, les pays (ou zones d'emploi) se focalisent davantage sur des problématiques internes telles que l'équilibre économique et démographique de leur territoire et le quotidien de leurs habitants. La métropolisation, pourtant à l'œuvre, ne semble pas vraiment retenir l'attention des instances locales, malgré des conséquences potentielles fortes sur les territoires hors métropoles (cf. chapitre 2).

## **Conclusion**

Ce deuxième chapitre avait pour ambition d'objectiver la situation économique des trois territoires constituant la Bretagne Sud. Dans cette optique, nous avons pu affiner notre réflexion sur le terrain de recherche et mettre en perspective les éléments de contexte afin de mieux nous familiariser avec notre environnement. Ce chapitre a aussi permis de répondre à certaines des attentes des partenaires du projet tout en précisant les problématiques du territoire, avec un regard sur le passé mais aussi sur l'avenir. Si par le passé, les flux traversant la Bretagne Sud avaient participé à la création d'un territoire institutionnel jugé cohérent, il ne semble pas en être de même pour le futur : la coopération entre ces villes moyennes n'apparaît pas comme une priorité dans les différents exercices prospectifs locaux. Malgré l'intensification des flux (informationnels et physiques) liés à l'amélioration des moyens de transports et plus largement à la mondialisation, chaque territoire semble d'abord préoccupé par son propre fonctionnement interne.

En guise de conclusion provisoire et en nous appuyant sur nos résultats, on peut mettre en avant les éléments suivants :

- Les villes moyennes de Bretagne Sud et leur zone d'emploi ont, à échelle réduite, certaines caractéristiques des métropoles régionales sans pour autant leur ressembler.
- Nos résultats relativisent la vision caricaturale, mais pourtant bien réelle, d'une France (et d'une région Bretagne) qui se diviserait en trois catégories : métropoles, espaces périurbains et espaces ruraux.
- Dans un contexte de métropolisation, les liens passés entre les trois territoires de Bretagne Sud pourraient être réactivés, notamment par une politique volontariste de réseau de villes. A ce titre, et pour faire face aux difficultés budgétaires de leurs structures, nous signalons que les Directeurs Généraux des Services Salariés Henri, des trois agglomérations ont initié une collaboration en 2015.

Le chapitre suivant, consacré aux coopérations et aux réseaux de villes, insistera notamment sur la place de la Bretagne Sud dans les rapports institutionnels qu'entretiennent les territoires entre eux. Il présentera un aspect particulier des différences entre les villes moyennes et les métropoles de la région.

# **Chapitre 4 : Les réseaux, un levier de développement pour les villes de Bretagne Sud ?**

## **Introduction**

Comme suite à notre chapitre consacré à la Bretagne Sud en tant que terrain de recherche, il convient à présent de se pencher sur les relations qu'entretiennent les villes entre elles. Que ce soit du point de vue des décideurs locaux ou de celui des dirigeants d'entreprise rencontrés, la mise en réseau des territoires et de leurs acteurs constitue en effet un enjeu fort en termes de développement économique. Par nécessité, les entreprises travaillent en réseau au travers de leurs partenariats avec leurs clients, leurs fournisseurs ou pour des projets plus spécifiques (cf. chapitres 5 et 6). Leurs périmètres géographiques dépassent les périmètres institutionnels. Elles s'interrogent, par ailleurs, sur le cloisonnement apparent entre collectivités de même strate et souhaitent pouvoir appréhender les synergies et les mutualisations possibles en termes d'actions publiques (cf. chapitre 3).

Pourtant, ces coopérations existent et la plupart des villes sont parties prenantes de tels dispositifs, de manière obligatoire ou volontaire. Elles sont, en majorité, régies par des cadres réglementaires qui proposent une institutionnalisation du fonctionnement en réseau. Concrètement, elles prennent souvent la forme d'accords portant sur la manière d'exercer les compétences. Ces coopérations peuvent émerger après la mise en évidence de flux entre territoires (domicile - travail, domicile - étude, siège - établissements, etc.) ou émaner d'une volonté politique de rapprochement. Souvent, elles s'intéressent aux politiques de développement économique et ambitionnent, en ce sens, de dynamiser le tissu d'entreprises local. C'est, par exemple, le cas des ententes et accords bilatéraux (ou trilatéraux) entre les villes. Elles sont, selon nous, une manifestation parmi d'autres du fonctionnement en réseau des territoires.

Ce chapitre, qui vient clôturer notre première partie, a pour objectif d'explorer les multiples dimensions des relations entre villes au sens de territoire de vie mais également au sens

d'institution publique (*i.e.* collectivité locale). Il s'attache à considérer en priorité la situation de notre territoire d'étude sans toutefois restreindre nos analyses à ce périmètre, comme en témoignent les références aux expériences françaises et étrangères.

Nous chercherons dans un premier temps à exposer les *fondements des coopérations horizontales*. Elles répondent à des impératifs comme la recherche d'efficacité et de cohérence de l'action publique et révèlent aussi l'interdépendance des territoires concernés.

Dans un deuxième temps, il sera question de répertorier les différents cadres permettant d'établir des *relations institutionnalisées*. Nous verrons en outre que la Bretagne est particulièrement riche en coopérations, certaines étant des « modèles uniques ». Néanmoins, nos résultats montrent que les ententes et accords entre villes situées à distance concernent davantage les métropoles que les villes moyennes. Nous chercherons à interpréter ces distinctions.

Enfin, il s'agira de s'intéresser à la question de l'*évaluation* de ce type d'action publique, sous l'angle du développement économique. En ce sens, la posture adoptée sera celle de l'analyste de politiques publiques. Nous mobiliserons les cadres conceptuels de l'évaluation comme le concept de référentiel et les critères communs de jugement tels que la cohérence, l'efficacité, l'efficacité et la pertinence.

Cette poursuite de l'analyse du contexte apparaît comme une étape nécessaire avant de s'intéresser aux spécificités des réseaux d'entreprises (et de dirigeants) en Bretagne Sud qui seront traitées dans la deuxième partie de nos travaux. Cela nous permettra, dans une troisième partie, de rapprocher ces deux notions qui se situent au centre de notre travail.

Précisons que le terme *réseau de villes* sera défini comme « une démarche volontariste d'alliance et de coopération entre des ensembles urbains » (Royoux, 1997).

## **1. La coopération, une opportunité pour les villes et leurs entreprises**

Pourquoi les villes (et leurs satellites et opérateurs comme les agences de développement ou d'urbanisme) coopèrent-elles entre elles ? Quelles sont les motivations conduisant leurs instances, politiques ou techniques, à s'engager dans un processus d'échanges horizontaux, contraignant ou non ? La notion de coopération territoriale que nous retenons ici est celle de Bussi (2009), entendue comme « l'ensemble des actions, durables ou non, que plusieurs territoires mettent en œuvre ensemble pour atteindre un objectif commun ».

Dans un premier temps, nous chercherons à *explicit*er ces relations entre institutions, leurs raisons d'être et leurs finalités. L'amélioration des politiques publiques intervient comme un des principaux critères, qu'elles soient le fait d'une volonté des instances décisionnelles ou une conséquence législative. La recherche de cohérence et d'efficacité peut, par exemple, être soulignée dans le cas de la coopération intercommunale. Certains motifs, comme la volonté de rayonner ou la recherche de recul sur sa propre stratégie, montrent d'autres facettes de telles coopérations. Toutefois, elles connaissent aussi des limites liées par exemple à des contextes politiques et historiques particuliers ou à des difficultés de mise en œuvre pouvant altérer leur fonctionnement. Signalons que nous excluons volontairement de notre champ d'analyse des relations que peut entretenir une commune ou son EPCI avec les niveaux supérieurs (Conseils généraux, Conseils régionaux et Etat) car elles entraînent notamment un rapport d'échelles différentes biaisant le caractère équilibré des échanges. En outre, elles ne témoignent pas d'un fonctionnement en réseau au sens où les « nœuds » n'ont pas les mêmes caractéristiques.

Nous mettrons ensuite en évidence plusieurs *obstacles* entravant ces coopérations. Qu'ils soient de nature politique ou liés au manque de légitimité démocratique, ces freins sont susceptibles de limiter l'intérêt des décideurs locaux pour les partenariats institutionnels.

Dans un troisième temps, nous questionnerons l'*opportunité* des villes moyennes à disposer d'une *politique de réseaux* à l'heure où les métropoles s'organisent pour développer leurs relations horizontales avec comme principale finalité le développement économique, et cela à de multiples échelles : régionale, nationale, européenne et mondiale. Nous soulignerons que, s'il ne s'agit pas de calquer, en modèle réduit, les politiques de coopérations des villes de rang supérieur, le développement des coopérations, pour cette strate particulière qu'est la ville moyenne, constitue un champ qu'il s'agit de continuer à explorer malgré la relative désillusion passée des initiatives nationales comme la politique des réseaux de villes de la DATAR.

## 1.1 Les fondements des coopérations institutionnelles

Si nous illustrons nos propos par des exemples de coopération entre communes dans le cadre d'EPCI, les analyses suivantes concernent potentiellement tous les types de coopérations institutionnelles horizontales, des plus intégrés aux plus informels, et tous les niveaux de gouvernement, de l'échelon municipal à l'échelon régional.



### a) Une question de cohérence

Les gouvernements locaux ne maîtrisent jamais totalement un champ d'action publique donné. Ils sont en effet sujets aux interventions d'autres niveaux, notamment national ou régional, qui viennent impacter leurs propres décisions. L'environnement et les tendances externes au territoire interfèrent sur le local et ses politiques publiques. Les effets recherchés peuvent être largement majorés, minorés, voire annulés, selon le degré de cohérence entre les objectifs et les résultats des différents échelons de gouvernement ou entre deux collectivités de même échelon mais en situation de dépendance.

En France, si la répartition des compétences par niveau de collectivité peut sembler claire de prime abord<sup>26</sup>, on constate, dans les faits, que chacune a la possibilité (du fait de la clause de compétence générale et de l'absence de tutelle d'une collectivité sur une autre) de conduire sa propre politique dans le domaine qu'elle souhaite. Par exemple, les Conseils départementaux, qui ne disposent pas du développement économique comme compétence obligatoire, mènent pourtant, à titre facultatif, des actions dans ce domaine (comme les politiques de *clusters* ou les comités départementaux d'expansion) en parallèle, et dans le meilleur des cas en bonne intelligence, à celles conduites par l'Etat, les Conseils régionaux et le bloc communal<sup>27</sup>. Plutôt que de limiter ces interventions, de manière concertée ou non, la réponse à cette problématique réside davantage dans la bonne cohérence entre les stratégies des collectivités en vue de s'assurer de la pertinence d'ensemble. En cas de coopération entre institutions, il semble indispensable de veiller au respect du critère de cohérence.

Du point de vue des entreprises, la recherche de cohérence entre les interventions publiques des différentes strates de collectivités peut se traduire par davantage de visibilité sur l'action publique en leur faveur.

### b) Une question d'efficience

Une des raisons conduisant les collectivités à coopérer résulte de la nécessité de réaliser des économies budgétaires, particulièrement en période de rareté de la ressource financière. La mutualisation de moyens, comme le transfert des taxes locales des communes vers les EPCI, répond, notamment, à cette exigence.

---

<sup>26</sup>Source : [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/tableau\\_repartition\\_competchances\\_valideCILapublier%281%29.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/tableau_repartition_competchances_valideCILapublier%281%29.pdf)

<sup>27</sup> Signalons toutefois que la loi NOTRe et les baisses des dotations ont conduit le Conseil départemental du Morbihan à supprimer son service de développement économique à l'été 2015.

Depuis la fin du XIXe siècle en France<sup>28</sup>, certains services publics (transports en commun, déchets, eau, etc.), à l'origine gérés totalement par les communes, sont mutualisés ou délégués à des instances de coopération qui, de par la taille de leur bassin de population, sont mieux à même de mettre en place les politiques publiques et de disposer des moyens appropriés.

La construction d'infrastructures nécessitant un niveau d'exploitation minimum constitue un fort motif d'association entre collectivités. La multiplication d'équipements, comme les piscines publiques, les pépinières d'entreprises, les stades, etc. à l'échelle de territoires relativement modestes génère des risques de sous-utilisation compte-tenu des coûts de fonctionnement et des investissements élevés. Elle contraint même parfois les décideurs locaux à fermer ces structures ou à suspendre leur réalisation par manque de financement. Il est donc souvent nécessaire pour les collectivités de s'accorder, de chercher les bons partenaires et *in fine* de co-construire et co-gérer ces équipements. La mise en commun des moyens a pour but de créer des synergies et de réduire les charges. Sous contrainte financière forte, la coopération devient davantage une obligation pour atteindre un haut degré d'efficacité qu'un véritable choix politique.

A l'inverse, lorsque la situation budgétaire est moins pesante, il semble moins nécessaire de mobiliser des coopérations. Par exemple, la faible intercommunalité dans le département des Hauts-de-Seine, qui concerne 27 communes sur 36 en 2014, témoigne de situations financières aisées et d'un bas degré d'association liée à la contrainte d'efficacité.

Au niveau des entreprises, cette recherche d'efficacité peut conduire à revoir la fiscalité locale. La mise en place de coopération à l'échelle intercommunale a aussi pour effet de réduire la concurrence entre communes en termes d'attractivité fiscale.

### c) Une réponse à l'interdépendance des territoires

La statistique publique permet de matérialiser l'existence des liens entre territoires. Avec l'analyse des flux de personnes, par exemple les flux domicile-travail, il est possible de révéler un certain nombre d'interdépendances. A partir de ces données, des zones géographiques comme les zones d'emploi<sup>29</sup>, qui définissent les espaces où la plupart des actifs résident et travaillent, ont été créées. Dès lors, le zonage territorial évolue de périmètres basés sur la ville-centre et sa périphérie (l'aire urbaine) vers des systèmes d'interrelations entre les

---

<sup>28</sup> La gestion commune de services publics entre plusieurs municipalités par les syndicats intercommunaux à vocation unique a été autorisée par la loi du 22 mars 1890, les syndicats mixtes ont été créés en 1935

<sup>29</sup> Selon l'INSEE, « une zone d'emploi est un espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main-d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts »

territoires, y compris de même strate (cf. les systèmes urbains locaux de la DATAR [Berroir et *al.*, 2010]). Les coopérations les plus intégrées évoluent en de nouvelles organisations. Elles possèdent des pouvoirs politiques et des budgets propres leur accordant la possibilité de décider d'une stratégie territoriale et de mener des actions. D'autres tirent leur légitimité de leur pertinence pour l'observation et l'analyse statistique (bassin de vie, zone d'emploi). C'est le cas avec les agences d'urbanisme et de développement économique dont le périmètre correspond souvent à la ZE.

De nouveaux territoires d'action ou de projet (ré)émergent alors. Le Pays de Cornouaille, correspondant peu ou prou à la zone d'emploi de Quimper, dispose depuis 2010 de sa propre Agence d'urbanisme et de développement économique (Quimper Cornouaille Développement). Cette structure de coopération, mise à disposition des dix intercommunalités composant le Pays, a été en partie créée pour répondre au besoin de cohérence et d'efficacité des politiques d'aménagement et de développement économique menées auparavant de manière faiblement concertées. Son périmètre d'action correspond davantage à celui du quotidien de la plupart des habitants et des entreprises que celui des EPCI ou des communes. En partant d'une réalité mesurable statistiquement (et aussi historique), notamment par les déplacements (Quimper Cornouaille Développement, 2013), les EPCI ont amélioré leur appréciation du bassin de vie et se sont dotées, en parallèle, de nouveaux moyens d'agir en déployant un outil commun qui prend davantage en compte les flux et les interdépendances. Les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT) et leur syndicat mixtes constituent, en ce sens, des supports majeurs de coopération entre collectivités dans le domaine de l'aménagement.

Comme nous le dit Béhar (2014), les flux ont tendance à l'emporter sur les stocks du fait de l'importance des interactions au niveau local : plus l'échelle du territoire se trouve réduite, plus ce dernier dépend d'aléas externes. Le défi ne consiste donc plus uniquement à « raisonner en fonction des besoins locaux, pour prendre en compte aussi tous ceux qui circulent sur un territoire donné, sans forcément y résider ». Pour répondre à cet enjeu d'identification et de maîtrise des flux dont les frontières s'appréhendent difficilement, la coopération devient une nécessité.

Les entreprises sont aussi concernées par ces liens entre territoires dans le sens où la prise en compte de ces interdépendances permet d'adapter les politiques économiques locales. Elles s'ajustent ainsi à la réalité géographique du fonctionnement des entreprises en termes de flux d'échanges.

#### d) Se comparer pour mieux agir : le partage des bonnes pratiques

Le *benchmarking*, issu des sciences de gestion, est un outils qui permet à une organisation à se comparer à d'autres en vue d'obtenir des informations qui l'aideront à identifier et mettre en place des voies de progrès (Andersen et *al.*, 1996). En tant que support de coopération, il offre des perspectives aux territoires pour échanger sur leurs meilleures pratiques, comme le montre Knippschild (2009) dans le domaine de la coopération transfrontalière en Europe. La sélection de territoires comparables sur des critères prédéfinis conditionne la réussite de ce type de partenariats. Le périmètre du benchmark peut inclure tant les résultats des politiques publiques que les processus de « policy making ». La coopération constitue dans ce cas un cadre de dialogue pour les acteurs territoriaux (élus, techniciens, etc.). L'Agence de développement d'Halifax au Canada dispose par exemple d'un système d'observation d'autres territoires canadiens comparables (St. John's, Québec, Londres, Régina, Victoria)<sup>30</sup> qui consiste à étudier d'autres villes pour mieux situer ses actions et sa stratégie de développement. Cette démarche permet d'analyser les dispositifs mis en place par d'autres villes canadiennes et les résultats obtenus.

#### e) Coopérer pour rayonner

Partant du constat que les villes attirent les investisseurs mondiaux, certaines villes développent des stratégies collectives pour augmenter leur rayonnement à l'échelle internationale.

Ainsi, onze grandes agglomérations du Canada (Toronto, Montréal, Vancouver, Ottawa, Calgary, Edmonton, Halifax, Québec, Winnipeg, région de Waterloo et Saskatoon), via leurs agences de développement, se sont alliées dans le but d'attirer des investissements directs étrangers en promouvant le Canada comme destination « idéale »<sup>31</sup>. Outre une stratégie de communication (participation à des événements, site internet) commune et la mutualisation de moyens qui lui sont dédiés, cette coopération a pour objectif faire converger l'offre spécifique de chaque ville (spécialisation économique, offre de formation, situation géographique, etc.) et la demande des investisseurs. Ce type d'alliance à distance rend plus effective la complémentarité entre les territoires. Elle sert également de support et de cadre d'échanges au transfert d'information d'une ville à l'autre en matière d'investissement issu du secteur privé.

---

<sup>30</sup> Source : [http://www.greaterhalifax.com/en/agh\\_home/halifax-index/default.aspx](http://www.greaterhalifax.com/en/agh_home/halifax-index/default.aspx)

<sup>31</sup> Source : <http://canadaentete.com/>

Par ailleurs, la plupart des métropoles de l'Ouest du territoire français disposent de stratégies de rayonnement dont l'un des axes est la coopération avec d'autres métropoles ou villes moyennes (cf. 2.2).

## 1.2 Certains obstacles entravent la coopération

Si le sens commun et la rationalité devraient inciter les décideurs locaux à s'entendre, quand cela se justifie, pour coopérer en vue d'améliorer les services publics, la mise en œuvre de partenariats peut s'avérer particulièrement délicate en cas de désaccords sur le plan politique. Des maires à l'opposé de l'échiquier politique, parfois adversaires de longue date, freinent les délégations de souveraineté à l'égard d'une instance, par exemple un EPCI, dont ils n'ont pas le contrôle ou pour laquelle leur influence dans les décisions est mineure.

Le cas de Lorient Agglomération et de la Communauté de Communes de Blavet Bellevue Océan (BBO) illustre bien les difficultés d'adaptation de la gouvernance à la réalité d'un territoire pourtant vécu (appartenance à la même aire urbaine, importance des flux domicile travail, etc.). Bien qu'entretenant des relations fonctionnelles fortes avec la ville centre (Audélor, 2011), l'intercommunalité de BBO ne coopère pas formellement<sup>32</sup>, y compris pour les services de transports en communs, avec l'agglomération principale pour, dit-on, préserver son indépendance et conserver « l'échelle humaine »<sup>33</sup>. Ces découpages territoriaux conduisent parfois à une sous-optimalité comme l'absence de desserte par les bus de l'agglomération bien que la communauté de communes fasse partie intégrante de son aire fonctionnelle.

Un autre frein à la coopération s'explique par la dilution possible des responsabilités au sein d'organismes jugés démocratiquement moins légitimes. La responsabilité des actions et des moyens engagés incombe à une instance de coordination plus distante des électeurs et du « terrain ». Elle peut être considérée comme un échelon supplémentaire. L'entente entre Quimper Communauté et Brest Métropole, sur laquelle nous revenons dans ce chapitre, prévient par exemple ce risque en mentionnant explicitement l'absence de création d'un « échelon administratif supplémentaire pour matérialiser cette coopération » et de mettre en avant son caractère « souple et réactif »<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Une charte de Pays avait été signée en 2002 entre Lorient Agglo et BBO mais elle n'a pas été renouvelée

<sup>33</sup> Interview du Président de BBO : <http://www.ouest-france.fr/nous-sommes-proches-des-citoyens-cest-preserver-2872404>

<sup>34</sup> Source : <http://www.quimper-communaute.fr/actualite/7509/113-actualites.htm>

Mais en cas d'échec dans les missions attribuées à la coopération, qui subit la sanction des urnes ? Cet élément constitue sans aucun doute un obstacle à l'engagement des élus dans des coopérations, provoquant une perte de souveraineté et un affaiblissement de la visibilité de l'action publique par les citoyens électeurs.

Une difficulté supplémentaire de la coopération relève de la cohérence entre les projets ou stratégies de territoire. En cas de coopération dans un domaine donné, une attention doit être portée à ne pas dénaturer le projet initial de chacun et à bien identifier les incohérences potentielles. La Cornouaille comptait, en 2010, cinq Schémas de COhérence Territoriale (SCoT) pour un seul bassin d'emploi comptant de fortes interdépendances entre les territoires composant le Pays. Chaque SCoT a donc dû être construit en prenant en compte le projet d'ensemble de la Cornouaille. Pour répondre à cet enjeu, les instances du Pays se sont dotées d'un Inter SCoT, outil visant à « mettre en cohérence certaines problématiques communes aux cinq SCoT »<sup>35</sup>.

Enfin, dans les faits, certaines coopérations, qui à l'origine avaient été mises en place pour générer des économies, peuvent à l'inverse produire des surcoûts et en conséquence une surimposition. Comme le montrent Leprince et Guengant (2002), les coopérations intercommunales, qui se traduisent par des transferts de compétences des communes vers les EPCI, présentent des risques élevés d'aboutir à des taux d'imposition cumulés supérieurs à la situation précédente, non coopérative.

A première vue, ces motifs de coopération transcendent la hiérarchie urbaine dans le sens où chaque strate est potentiellement concernée par ces différents enjeux. Pourtant, les métropoles semblent s'intégrer dans certains réseaux spécifiques, souvent à une échelle mondiale. Se différencieraient-elles des autres villes par leur capacité à coopérer ?

### 1.3 Les réseaux de villes : une opportunité pour les villes moyennes ?

Au delà des coopérations entre institutions que nous venons d'évoquer *supra*, d'autres objets relient les villes les unes aux autres. Nous proposons de revenir dans un premier temps sur les spécificités des réseaux métropolitains, souvent mesurés par des indicateurs peu appropriés pour les autres villes comme les villes moyennes. Dans un second temps, nous soulevons

---

<sup>35</sup> Source : <http://www.quimper-cornouaille-developpement.fr/index.php/Amenagement/InterSCoT>

l'intérêt qu'auraient ces dernières à développer une politique plus volontariste pour intégrer davantage les réseaux de villes.

a) Des métropoles intégrées, comme par nature, aux réseaux mondiaux ?

On justifie souvent l'intérêt envers les métropoles par leur capacité à s'insérer dans les réseaux à l'échelle mondiale. Elles seraient reliées par des liens spécifiques et fonctionneraient, comme par nature, en réseau. Pleinement entrées dans la mondialisation, elles seraient par essence les nœuds des échanges de personnes, de marchandises et d'information. Nous disposons d'appareils statistiques permettant de mesurer l'intensité de ces liens et donc l'importance de ces nœuds. Ce fonctionnement en réseau s'appuie par exemple sur les relations entre les multinationales et leurs filiales, entre les grandes sociétés de service et leurs bureaux locaux (Taylor et *al.*, 2001). Les réseaux de chercheurs, dont la plupart résident dans les métropoles du fait de la relative concentration des moyens de recherche, sont aussi mis en évidence par les co-signatures d'articles scientifiques (Baudelle, 2007). Enfin, les statistiques de flux de voyageurs proviennent principalement des aéroports internationaux, équipements indispensables pour entrer dans la catégorie des métropoles. L'ensemble de ces flux, souvent liés à la présence d'équipements structurants, constitue autant d'arguments démontrant l'inscription des métropoles dans des réseaux mondiaux. Ils posent toutefois la question de l'appareil de mesure. Aurait-on d'un côté des grandes villes connectées et de l'autre des villes (petites et) moyennes en marge ou dépendantes de leurs métropoles régionales pour intégrer les grands flux mondiaux précités ?

L'appareil statistique admet selon nous certaines limites pour expliquer l'insertion des villes dans des réseaux de flux. Ainsi, la nature des indicateurs retenus pour démontrer l'inscription des métropoles dans des réseaux mondiaux comme la quantité de co-publications scientifiques ou le nombre de vols internationaux est éminemment liée aux infrastructures dont disposent ces mêmes métropoles. Une ville n'abritant qu'une simple antenne d'un laboratoire de recherche rattachée à une université métropolitaine, comme c'est le cas de l'IRISA à Vannes, ne comptabilise ni publication scientifique, ni co-publication. On pourrait suivre le même raisonnement avec une ville dénuée d'aéroport international. Dans aucun des cas, cela ne signifiera que les acteurs locaux, qu'ils soient chercheurs ou entrepreneurs, sont en marge de ces flux.

En somme, ces mesures de flux doivent être mobilisées avec précaution lorsqu'il s'agit de déterminer l'inscription d'une ville dans des réseaux mondiaux comme caractéristique principale d'une hiérarchie urbaine et d'une montée en puissance du fait métropolitain (cf. chapitre 2).

b) Des villes moyennes relayées au second plan,  
malgré l'impératif de connectivité

L'inscription dans des réseaux constitue-t-elle un enjeu pour les villes moyennes ? Cette question a notamment été traitée par Tesson (1996). Dans sa thèse, l'auteur étudie vingt réseaux de villes ayant toutes un profil identique de taille intermédiaire. Il fait le constat qu'elles ne peuvent agir seules pour se développer face aux métropoles et aux centralités européennes. Ces réseaux se créent sur des périphéries en opposition à un centre supposé idéal pour assurer les conditions de la croissance. Quatre thèmes, sujets à réflexion, émergent des réseaux de villes moyennes : « salaire urbain » (culture, service à la personne et cadre de vie), transport et communication (accessibilité), action économique directe, formation de la main-d'œuvre. Leur « objectif est de franchir un seuil et ce changement de catégorie est sensé s'opérer par la coopération, la complémentarité des fonctions et la multipolarisation plutôt que par le processus classique, mais moins immédiat, d'agglomération et de polarisation. Franchir un seuil signifie aussi et surtout obtenir et développer des fonctions urbaines spécifiques d'un niveau supérieur à celui auquel ces villes peuvent prétendre. Il n'est donc pas surprenant de constater que les maires qui se sont saisis de cet outil administrent plutôt des villes moyennes » (Tesson, 2000).

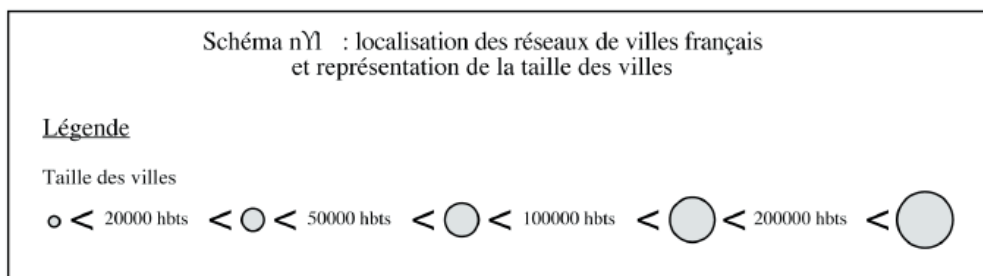
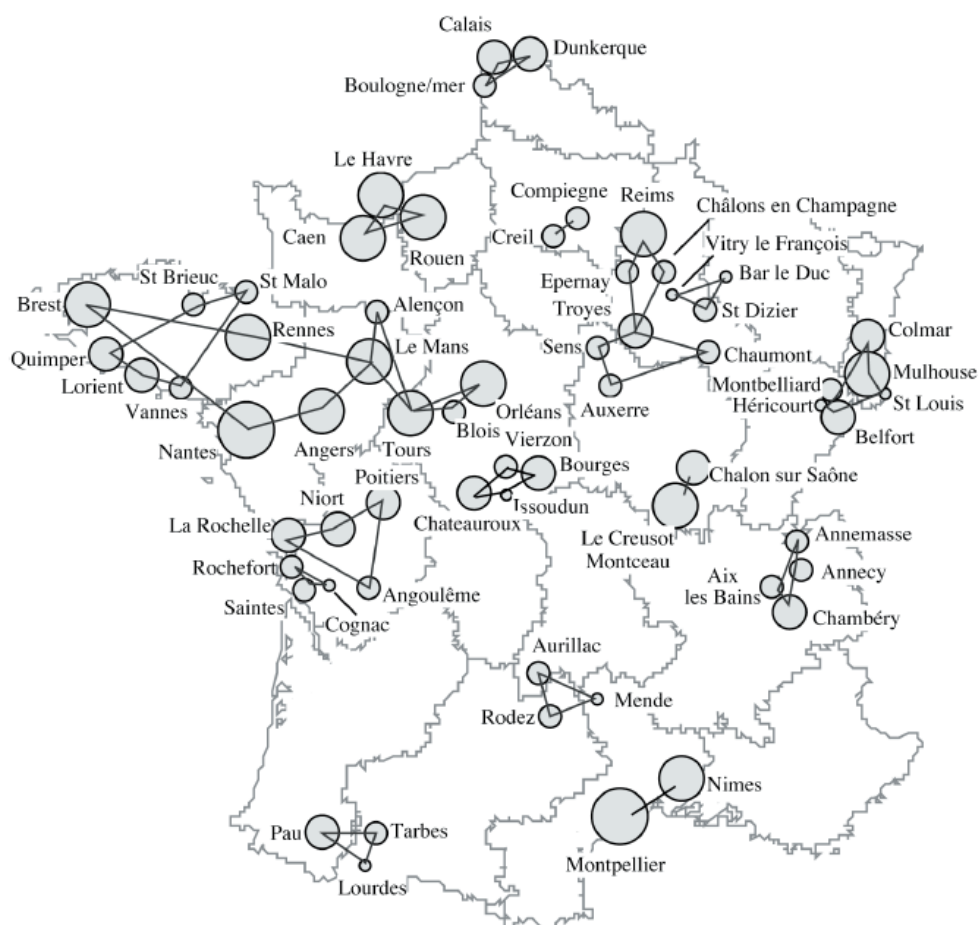
Pourtant ces réseaux, depuis l'expérience lancée par la DATAR (cf. Carte 8) lancée au milieu des années 90, restent encore, en 2015, à la recherche d'un second souffle alors que ceux intégrant les métropoles se structurent en pôles métropolitains. Les premiers ne sont d'ailleurs plus finançables par le volet territorial des CPER depuis 2006.

La statistique montre cependant que les villes moyennes ne sont pas nécessairement relayées au second plan, ni en situation de dépendance envers leur métropole régionale. L'étude coréalisée par l'INSEE (2014) et les agences d'urbanisme bretonnes (*Octant*, n° 62), montre à ce titre que si les aires urbaines bretonnes s'avèrent connectées les uns aux autres, elles le sont aussi avec les grands centres économiques français. En analysant l'ensemble des flux mesurés par l'INSEE (migrations résidentielles, migration domicile travail, transferts d'établissements,



siège établissements), l'étude nous enseigne que les dix principales aires urbaines de la région entretiennent des liens intenses avec l'aire urbaine de Paris.

Alors, les villes moyennes doivent-elles se résoudre à abandonner leur politique de coopération et se résigner à laisser aux seules métropoles l'enjeu de la connectivité ? Un cadre national sans doute mal adapté constitue-t-il une raison suffisante ou faut-il qu'elles continuent à explorer les opportunités offertes par ces relations horizontales ? Nous verrons que le besoin de connectivité de ces villes demeure intact et qu'elles peuvent puiser dans les réseaux des ressources utiles à leur développement et à celui de leurs entreprises.



Carte 8 : Les réseaux de la politique des réseaux de villes de la DATAR  
(source : DATAR)

## 2. Diverses formes de coopération en France et en Bretagne

Après avoir souligné l'intérêt qu'ont les villes à coopérer quelle que soit leur appartenance à une strate urbaine, nous souhaitons détailler les formes que revêtent ces partenariats afin de montrer leur diversité et leur étendue.

Pour y parvenir, nous faisons, dans un premier temps, état des *différentes formules* de coopération (Levrat, 1994) entre villes. Le choix du niveau adéquat de gouvernance pour une politique publique donnée dépend largement de l'échelle de territoire considérée et de son périmètre d'application (Dumont, 1993). Dès lors, la question qui se pose consiste à savoir quels sont les modes opératoires de coopération les plus efficaces, réunissant les conditions de la cohérence et de l'efficacité. Le territoire politico-administratif (ville ou EPCI) est-il « à la bonne échelle » pour concevoir, mener et évaluer telle ou telle politique publique ? Doit-il s'allier à d'autres pour améliorer la qualité et réduire le coût du service rendu ? Si oui, quel cadre de coopération choisir ? De nombreuses possibilités sont déjà prévues par la loi française tandis que d'autres modèles restent à consolider, voire à inventer.

Dans un second temps, en nous appuyant sur la situation en Bretagne, nous soulignons d'une part l'*étendue*, voire la *spécificité*, des coopérations impliquant les villes de la région et leurs opérateurs et, d'autre part, le *déficit* d'alliances entre les villes moyennes par rapport aux métropoles. Nous cherchons à l'interpréter ce relatif isolement en posant cinq hypothèses. Nous insistons enfin sur l'opportunité, pour les villes moyennes, d'inventer de nouvelles formes de coopérations.

### 2.1 Des coopérations multidimensionnelles entre villes

Quels sont les cadres, notamment réglementaires, dont disposent les villes (communes ou EPCI) pour entretenir des relations avec leurs homologues ? L'objectif est ici de montrer la diversité des coopérations entre villes. Ce dialogue multicanal exprime le besoin de connectivité des villes. Il illustre le fait que si, pour reprendre la formule de John Donne, « aucune ville n'est une île », il y a de nombreuses voies navigables pour assurer les liaisons, parfois lointaines, souvent de proximité. Le degré d'intégration, allant de la simple concertation au transfert de compétences et de souveraineté vers une instance dédiée, et la distance géographique constituent deux variables utiles pour définir ces coopérations.

a) Les groupements intercommunaux : forme la plus fréquente de coopération entre communes

On distingue en France deux grands types de groupements intercommunaux : ceux à contributions budgétaires et ceux à fiscalité propre. Le premier, moins intégré, correspond à une forme de coopération associative incluant les syndicats de communes et des syndicats dits « à la carte ». Ils s'intéressent à la mutualisation de certains services qu'il serait difficile de gérer pour une commune seule (réseau d'eau potable, traitement des ordures ménagères, etc.).

Le gouvernement souhaite progressivement les substituer par les seconds, la forme fédérative de coopération avec une fiscalité propre, qui comprend quatre types de structures : les communautés urbaines, les métropoles (prévues par la loi du 27 janvier 2014 et créées au 1<sup>er</sup> janvier 2015), les communautés d'agglomération et les communautés de communes. Il s'agit des coopérations les plus intégrées disposant de moyens et de compétences qui sont transférés à une autorité distincte, avec une gouvernance politique et une fiscalité propres.

Ce mode de coopération s'avère le plus courant puisque, au 1<sup>er</sup> janvier 2014, presque la totalité du territoire national est couverte par des groupements à fiscalité propre, avec plus de 15 000 structures (12 000 EPCI et 3 000 syndicats).

L'essor en France des intercommunalités contrecarre l'émiettement communal qui ne permet pas aux seules communes de financer certains équipements et conduit à des surplus de dépenses non mutualisées. Leur création a été soutenue depuis les années 80 par différentes lois comme la « loi Defferre » en 1983 ou la « loi Joxe » en 1992 relative à l'administration territoriale de la république et par des incitations financières aux communes. Les préfets ont la charge de mettre en œuvre les schémas de coopération intercommunale destinés à continuer de faire évoluer la carte au niveau départemental<sup>36</sup>. Ils doivent aboutir à une couverture totale du territoire français par les EPCI à fiscalité propre.

b) Les pays et les pôles d'équilibre territorial et rural

Les pays dits « Voynet »<sup>37</sup>, dont la possibilité de nouvelles créations a été supprimée par la loi du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités locales, laissent place en 2014 aux pôles

---

<sup>36</sup> La Loi NOTRe prévoit un seuil plancher de 15 000 habitants pour les EPCI. Ceux situés en dessous devront fusionner avec les EPCI voisins.

<sup>37</sup> Créés par la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995 et consolidés en 1999 par la loi dite « Voynet », les pays couvraient, en 2010, 80 % du territoire français pour 47 % de la population

d'équilibre territorial et rural (PETR). Ils sont constitués par « accord entre plusieurs établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave »<sup>38</sup>. Ces coopérations, soumises aux règles applicables aux syndicats mixtes, sont pilotées par une conférence des maires, consultée dans le cadre de l'élaboration, la modification et la révision du projet de territoire. Par ailleurs, un conseil de développement peut donner son avis sur « toute question d'intérêt territorial ». Signalons que la création des PETR est soutenue financièrement par l'Etat avec le lancement d'appels à projet.

Si la continuité géographique caractérise ces deux premiers modes de coopération (intercommunalité et PETR), d'autres s'établissent à distance, sans condition de proximité géographique.

Ces deux formes de coopération relèvent davantage du schéma Christalléen de hiérarchie entre territoires que d'une relation d'égal à égal : on y retrouve le centre (ou ville centre) porteur de l'autorité politique, économique et administrative et les satellites, la périphérie immédiate, pour employer le terme *ad hoc*.

Mais les villes se satisfont-elles de cet espace géographiquement limité de relations ? D'autres formes de coopérations, plus horizontales et à distance, complètent ce besoin de nouer des liens avec l'extérieur.

### c) Les accords et ententes entre communes et EPCI

L'article L5221-1 du Code général des collectivités territoriales prévoit la possibilité pour les municipalités et les intercommunalités de signer « des ententes sur les objets d'utilité communale ou intercommunale compris dans leurs attributions ». Il permet de « passer entre eux des conventions à l'effet d'entreprendre ou de conserver à frais communs des ouvrages ou des institutions d'utilité commune ». Ce cadre législatif, très souple, est utilisé par les collectivités pour rédiger des conventions précisant leur objet et leur durée et organiser des conférences. Dans les faits, le Ministère de l'Intérieur ne recense en 2007 que 16 ententes et accords de la sorte qui traitent dans leur grande majorité de la coréalisation et du partage d'équipements techniques (voie verte, installation d'éoliennes, réseau d'assainissement, etc.)<sup>39</sup>. Elles sont progressivement mobilisées pour concevoir et assoir une stratégie partagée

---

<sup>38</sup> Article L5741-1 du Code général des collectivités territoriales

<sup>39</sup> Source : <http://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-13167qe.htm>

de développement économique à une échelle géographique jugée plus pertinente que celle de l'intercommunalité ou de la commune (exemple du Pays Dignois dont l'entente concerne cinq communautés de communes et trois communes). Nous revenons en détail sur ces coopérations pour ce qui concerne la Bretagne dans le point 2.2 du présent chapitre.

#### d) Les pôles métropolitains

Un autre type d'alliance, défini lui aussi par le code général des collectivités (article L5731-1), concerne spécifiquement certaines intercommunalités. Il s'agit des pôles métropolitains, ayant le statut de syndicats mixtes et destinés à encadrer la coopération entre grandes agglomérations ou entre grandes agglomérations et intercommunalités situées à proximité. Ces pôles font suite à la politique des réseaux de villes lancée par la DATAR dans les années 1990 (cf. Carte 9). S'agissant de leurs grandes caractéristiques, un même EPCI peut être membre de plusieurs pôles, c'est le cas de Brest Métropole, membre du Pôle Loire Bretagne et du Pôle métropolitain du Pays de Brest. La loi ne retient pas le critère de continuité géographique pour former un pôle. En revanche, certains champs de coopération sont explicitement ciblés : économie, transport, enseignement supérieur, recherche, gouvernance, culture, tourisme, et santé. Pour constituer un pôle, il est nécessaire que l'EPCI centre compte un minimum de 150 000 habitants (moins en cas de pôle transfrontalier) pour un total à eux tous au moins égal à 300 000 habitants. En termes de gouvernance, chaque pôle dispose d'une assemblée délibérante dont les sièges sont répartis en fonction du poids démographique de chaque membre. En juin 2014, on dénombrait sept pôles continus et neuf pôles discontinus<sup>40</sup> dont les statuts ont été déposés ou qui sont en cours de structuration.

#### e) Les associations de villes : le cas d'AIRE 198

Signalons par ailleurs l'existence de réseaux de villes ayant un statut associatif (loi 1901) comme AIRE 198 (Aménagement du territoire Initiatives locales et régionales Recherches sur l'Espace en Poitou-Charentes) réunissant, depuis 1989, les communes et intercommunalités de Poitiers, Angoulême, Niort et La Rochelle. Les missions principales qu'il exerce relèvent du développement des projets communs, de la construction d'une expertise commune et de la contribution aux échanges entre élus et techniciens des quatre agglomérations. Parmi les actions menées, on peut citer : une contribution commune des quatre agglomérations sur le Réseaux Transeuropéen de Transport adressée à la DG Energie et Transport de la

---

<sup>40</sup> Données disponibles sur le site <http://www.poles-metropolitains.fr/>

Commission Européenne, la coordination d'une réflexion sur les fonctions métropolitaines des agglomérations du Centre-Ouest Atlantique et une contribution commune au Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) de la Région Poitou-Charentes. Des groupes d'échanges et de réflexion se tiennent par ailleurs plusieurs fois par an autour de thèmes comme les déchets, l'habitat, la santé, la communication, etc. Les représentants des villes et agglomérations du réseau déclaraient en 2014 dans la presse qu'AIRE 198 est « un outil pour exister »<sup>41</sup> et pour peser dans les choix, notamment budgétaires faits par la Région et l'Etat.

## LES PROJETS DE POLES METROPOLITAINS

### ETAT D'AVANCEMENT DES POLES

en l'état actuel des remontées faites au réseau au 24 juin 2014

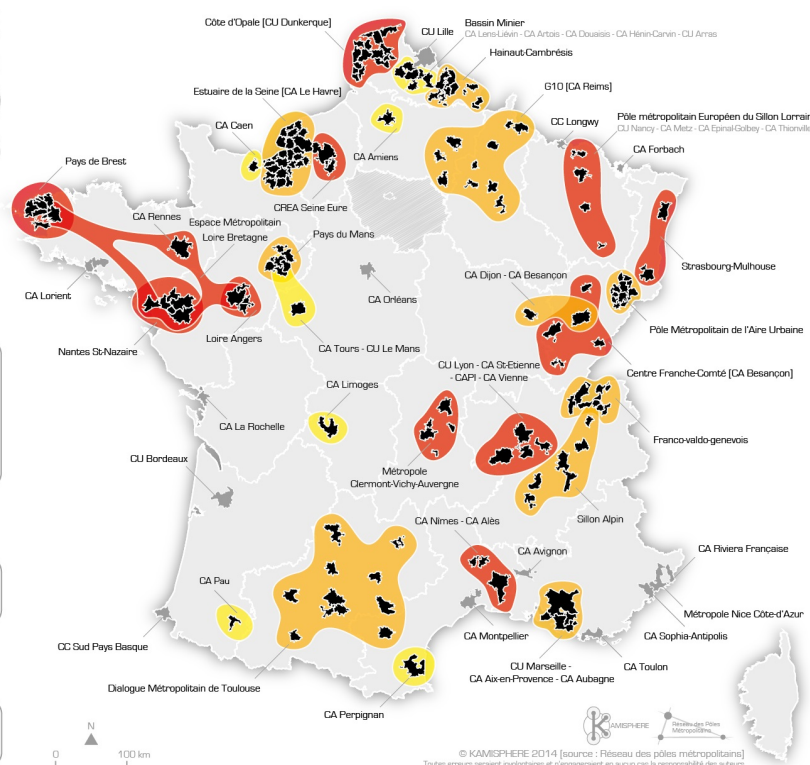
- Pôles créés
- Statuts déposés
- Structuration en cours
- Réflexion en cours

### STATUT DES EPCI

- Inclus dans un projet
- Sans projet connu

### PERIMETRE

- Périmètre non concerné par l'article 20 de la RCT



Carte 9 : Carte des projets de pôles métropolitains en 2014 (source : Réseau des pôles métropolitains)

### f) Les jumelages

Nés au lendemain de la seconde guerre mondiale dans le but de réconcilier les peuples, les jumelages entre villes se développent avec la construction européenne. L'arrivée de nouveaux pays membres débouche sur des vagues de partenariats qui visent à apporter une dimension concrète au rapprochement des citoyens européens tout en s'appuyant sur leur municipalité. Cette coopération décentralisée permet le partage d'expérience entre territoires

<sup>41</sup> La Nouvelle République, édition du 20 septembre 2014

géographiquement éloignés. Bien que juridiquement non contraignant, un serment de jumelage peut être signé entre les deux parties qui engage notamment les maires à maintenir des liens permanents entre leur municipalité, à encourager les échanges entre les concitoyens et à promouvoir à travers la coopération, des « valeurs universelles de liberté, de démocratie, d'égalité et d'Etat de droit ». Il s'agit enfin d'une des formes de coopération les plus développées avec 17 000 jumelages en Europe, dont 6 000 en France<sup>42</sup>. Le Conseil des Communes et Régions d'Europe propose ses services de mise en relation des offreurs et des demandeurs de jumelages tandis que l'Union Européenne dispose d'un programme pour soutenir financièrement les jumelages. Le Bretagne apparaît au « sommet du podium pour les jumelages avec les villes étrangères » (Sérieyx et *al.*, 2014), signe d'une forte culture de coopération et d'ouverture.

Un point sur lequel nous souhaitons insister est que, si en France, la plupart de ces jumelages ont une finalité culturelle, d'autres pays comme le Canada les considèrent comme un outil de coopération économique. La ville de Laval au Québec entretient à ce titre une douzaine d'ententes économiques à l'échelle du monde. Montréal suit la même stratégie. Ces jumelages offrent un cadre à des partenariats plus spécifiques comme celui entre le pôle de compétitivité Lyon Biopôle et son équivalent québécois. La politique de jumelage ne peut donc se restreindre aux échanges culturels, la coopération avec des villes étrangères, situées à distance, peut aussi avoir une visée économique.

#### g) Les réseaux thématiques

Les réseaux thématiques permettent aux villes de s'engager dans un domaine particulier. En échange du respect d'une charte (d'un cahier des charges ou d'une convention), elles bénéficient d'un label leur offrant une visibilité à l'extérieur par un marqueur de différenciation. La sélectivité élevée de certains réseaux conduit les villes à fournir des efforts conséquents pour faire partie du « club ». Ainsi, le dossier à produire pour intégrer le Réseau des Villes Créatives de l'UNESCO (41 villes dans le monde) dispose de plus de 13 critères dont chacun doit faire l'objet d'un argumentaire. Une lettre officielle de la Commission Nationale est par ailleurs exigée. Ces coopérations sont souvent animées ou pilotées par une instance distincte des membres, ce qui ne les empêche pas d'entretenir des relations horizontales.

---

<sup>42</sup> Source : <http://www.twinning.org/>

D'autres réseaux naissent de la volonté de se regrouper pour échanger sur des spécificités et partager les meilleures pratiques dans un domaine particulier. A ce titre, on peut mentionner les Villes et Pays d'Art et d'Histoire (200 adhérents) qui constituent notamment « un espace de conseils, d'expertise et d'accompagnement des collectivités en termes de stratégie d'actions, de méthodes et d'outils ». Toutes les thématiques sont concernées par ce type de coopération : villes portuaires, villes cyclables, villes éducatrices, villes Cathédrales, etc. Lorient est par exemple membre du Réseau Mondial des Villes Portuaires dont l'objectif est « d'accompagner la mise en œuvre de nouvelles stratégies ». Vannes abrite quant à elle le siège du Club des plus belles baies du monde. Cette forme de coopération donne également accès à un vivier d'experts de niveau mondial.

Concernant les domaines de l'urbanisme et du développement économique, on soulignera les deux réseaux d'opérateurs suivants : la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU) et la Fédération des comités d'expansion et des agences de développement économique (CNER) dont les activités participent largement à la montée en compétences des collectivités locales et de leurs opérateurs par des échanges de bonnes pratiques et l'organisation de nombreux événements de haut niveau.

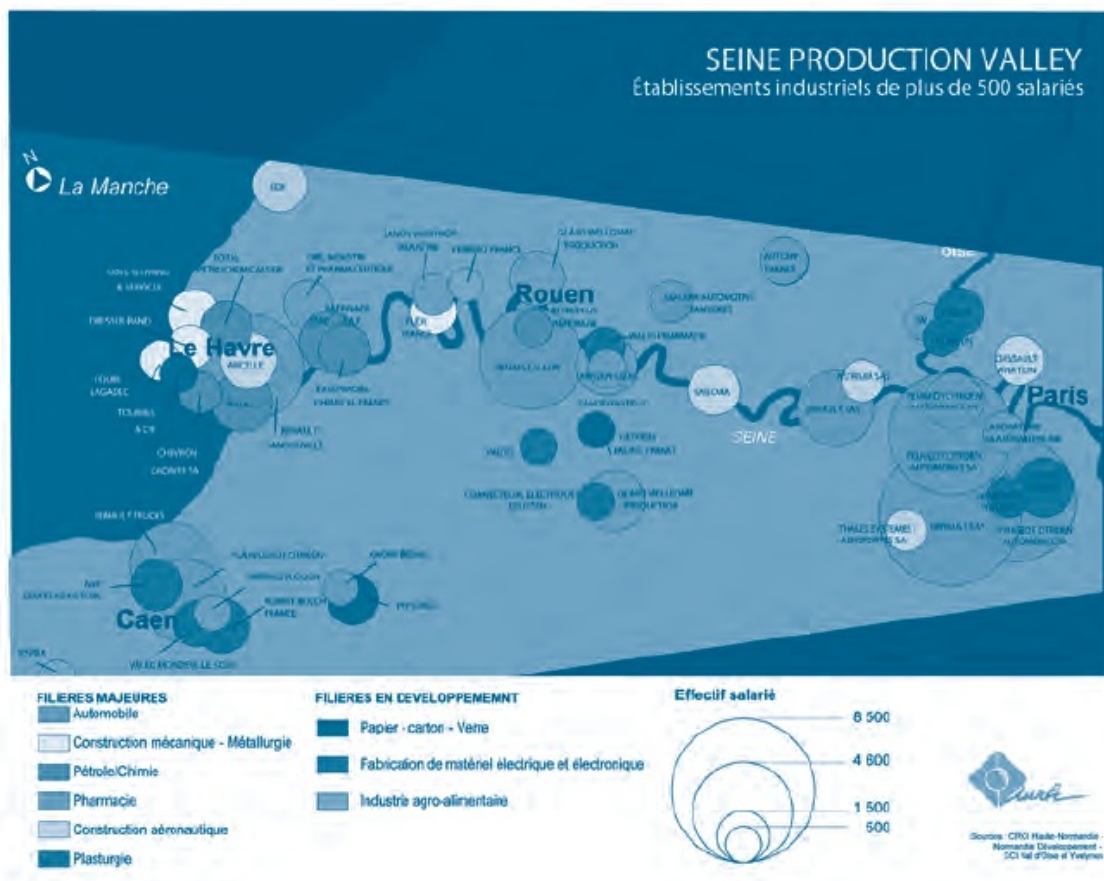
#### h) Les « gateways »

Les *gateways* ou « voie d'accès » organisent en réseau des territoires dans le but de optimiser la gestion des flux. Il s'agit de construire un modèle de développement centré autour de ces flux et dépassant les frontières administratives. Si leurs prérogatives principales s'articulent autour de projets d'aménagement et de développement logistique, les *gateways* constituent aussi des cadres de coopération pour les parties prenantes du développement local. Ainsi, « le *gateway* joue un rôle de moteur fédérant, animant et stimulant la dynamique économique, sociétale et environnementale au service d'une ambition territoriale » (Duszynski, 2012). La majorité se constitue pour optimiser la circulation des marchandises avec une articulation entre un port et un fleuve (Tamise, Seine) mais ils peuvent aussi motiver des coopérations de toute autre nature : environnement, recherche, marketing territorial, etc.

Dans le cas du Seine *Gateway* (Cf. Carte 10), l'approche permet « de traiter les liens (physiques : infrastructures, outillages), les relations (acteurs) et les échanges (flux, circuits). Il s'agit d'une approche en réseau, dépassant les concurrences territoriales ». Une gouvernance légère et non figée dans le temps est souvent nécessaire du fait de la pluralité des acteurs et de l'horizon lointain des projets. Comme dans le cas des zones d'emploi, c'est la



réalité des flux fonctionnels qui préfigurent le cadre de coopération. Elle autorise l'émergence d'une stratégie commune entre acteurs.



Carte 10 : Carte des établissements industriels de la Vallée de la Seine (source : Agence d'Urbanisme de la Région Havraise)

Dans cette deuxième section, nous avons montré que, loin d'être uniquement imbriquées dans des relations verticales, les villes, au sens de territoire mais aussi de périmètre politique, s'insèrent dans des réseaux variés et multiples. Elles ne peuvent se satisfaire des rapports entretenus avec les échelons administratifs plus larges que sont, en France, les départements, les régions et l'Etat. Si un certain nombre de liens sont contraints (par exemple les négociations avec la région), d'autres sont le fait d'une volonté d'ouverture et d'un besoin de connectivité, dont témoigne le caractère facultatif des multiples formes de coopérations.

Ce *désappariement* de la ville vis-à-vis de son territoire physique lui offre de nouvelles opportunités en matière de développement économique à plusieurs titres. La multiplication des ressources potentielles disponibles via ces coopérations offre des perspectives en matière

d'échanges de bonnes pratiques entre pairs (cas des réseaux thématiques) mais également pour accéder à des compétences nouvelles. Ces partenariats permettent de sortir des périmètres administratifs et politiques imposés par les législateurs et plutôt rigides, pour construire un réseau « à la carte », en fonction des enjeux qui leur sont propres. Ils s'appuient davantage sur les proximités cognitive et organisationnelle (Marcepoil et *al.*, 2006) des membres que sur leur proximité géographique.

A ce titre, Levrat (1994) nous livre une analyse de ces formules de coopération. Selon l'auteur elles permettent « de s'associer de façon souple, correspondante aux besoins, afin d'apporter une solution rationnelle aux enjeux de la gestion publique d'une société démocratique moderne ».

La deuxième section s'intéresse plus spécifiquement à notre région d'étude. La Bretagne s'avère être une région riche en coopérations institutionnelles. Pourtant, contrairement aux métropoles, les villes moyennes de Bretagne Sud restent relativement à l'écart de cette tendance à « s'entendre » avec leurs voisines pour favoriser leur développement économique.

## 2.2 La Bretagne, terre de coopération

Dans cette deuxième sous-section, nous montrons l'étendue des coopérations entre villes (communes, EPCI et leurs opérateurs) en Bretagne. Dans un premier temps, nous soulignons la disposition des villes bretonnes à s'insérer dans des réseaux régionaux qui n'ont pas d'équivalent dans d'autres régions (plus forte propension à l'intercommunalité, B16, Conférence des Villes et Territoires de Bretagne et Réseaux des Technopôles de Bretagne). Dans un deuxième temps, nous retraçons l'ensemble des ententes et accords entre villes en tant qu'objet de politiques publiques pour interpréter, dans un troisième temps, la faible représentativité des villes moyennes dans ces réseaux de coopération. Nous concluons sur les écueils à éviter pour mener des alliances efficaces, ciblés sur la réponse aux enjeux spécifiques des villes moyennes.

### a) Une « tradition » de coopération

La Bretagne est une région parmi les mieux « couvertes » par les intercommunalités avec, en 2003, 95 % de la population vivant dans une commune intégrée à un EPCI. Ces dernières disposent dans leur quasi-totalité d'une fiscalité propre et étaient, avant sa suppression en 2010, assujetties à la Taxe Professionnelle Unique (TPU). Ce fort degré d'intégration des communes et leur capacité élevée à coopérer correspondent à une spécificité régionale. A ce

titre, c'est en Bretagne que le premier EPCI a été créé en 1992. Alain Even, universitaire et ancien Président du CESER Bretagne, explique cette propension à coopérer. Selon lui, « cette présence continue de bourgs et de villes (petites et moyennes), organisée dans un maillage dense de bassins de vie, a sans conteste favorisé la construction de l'intercommunalité bretonne » (AdCF, 2011). Cet esprit coopératif découle de « la dimension péninsulaire [...] qui favorise la conscience d'appartenir à un même territoire ». Pour mieux saisir la portée de ces coopérations institutionnelles, nous proposons d'en dresser un bref état de lieux.

Lobby réunissant à l'origine des personnalités bretonnes pour défendre le développement économique de la Bretagne après la seconde guerre mondiale, le *Comité d'étude et de liaison des intérêts bretons* (CELIB) a rapidement été rejoint par la plupart des parlementaires et élus locaux bretons. Ce mouvement a rassemblé l'ensemble des forces vives de la région (politiques, syndicats ouvriers et patronaux, chambres consulaires) pour peser dans les décisions nationales et exiger le soutien de l'Etat pour le rattrapage économique de la Bretagne. Il constitue un témoignage sans précédent de la capacité des acteurs régionaux à se rassembler autour de causes communes.

Le B16 (*Bretagne à 16*), originalité régionale, rassemble les présidents des 11 grands EPCI (9 communautés agglomérations et 2 métropoles), des 4 Conseils Généraux et du Conseil Régional de Bretagne qui en 2012 s'était réuni une trentaine de fois depuis sa création en 2004. Il s'agit d'une instance informelle de dialogue entre collectivités mais également de lobbying pour les grands projets concernant la région. Cette instance de concertation a été partie prenante du Pacte d'avenir pour la Bretagne de 2013. L'Etat français, à travers son Ministère du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, s'est inspiré du modèle du B16 pour concevoir les Conférences territoriales de l'action publique<sup>43</sup> prévues dans la loi du 27 janvier 2014.

Parallèlement au B16, la *Conférence des Villes et Territoires de Bretagne*, créée en 1997, fédère, en 2014, 35 communes et intercommunalités afin de partager des idées et des expériences. Lieu de débat, cette association promeut, notamment auprès de l'Etat, la simplification administrative, le partage de bonnes pratiques et le maintien des investissements des collectivités. Elle se saisit par ailleurs de thématiques en fonction des réformes nationales et des problématiques issues du terrain (rythme scolaire, désert

---

<sup>43</sup> Plusieurs élus du B16 ont été auditionnés, en 2012, par la délégation aux collectivités territoriales et la commission des Lois du Sénat

médicaux). Signalons que cette démarche est accompagnée par le Conseil régional qui met à disposition du personnel (le délégué général) pour assurer l'animation et le fonctionnement.

Les sept technopoles de la région, dont la plupart ont une gouvernance impliquant le bloc communal, se réunissent au sein d'un réseau piloté par la *Conférence Permanente des Présidents de Technopôles de Bretagne*. L'objectif de ce groupement est de coordonner la stratégie et les actions de ses membres afin d'accroître la performance globale de la politique d'innovation à l'échelle régionale.

On constate, par ailleurs, d'autres coopérations entre institutions locales. Les quinze *Conseils de développement* bretons partagent, à travers une charte, un certain nombre d'objectifs communs : échanger sur les pratiques, être force de proposition auprès des pouvoirs publics, favoriser les réflexions prospectives de long terme, etc. Ils s'accordent, en outre, sur des règles de fonctionnement. De manière moins formelle, les cinq *agences d'urbanisme* bretonnes travaillent en réseau dans le cadre de la réalisation d'études portant par exemple sur l'armature urbaine en 2012 ou la consommation foncière en Bretagne en 2013. Lorient et Vannes, avec leur université commune (Université de Bretagne Sud) d'une part et Quimper, qui dispose d'une antenne de l'Université de Bretagne Occidentale, et Brest d'autre part, coopèrent de fait dans leur stratégie de soutien à l'enseignement supérieur, même si ces partenariats n'ont pas nécessairement d'existence formelle comme nous le verrons *infra*.

Qu'elle concerne les villes (communes et EPCI) ou d'autres institutions rattachées à leur territoire, il y a incontestablement une culture du réseau entre les villes de Bretagne. Mais comment cette propension à coopérer se traduit-elle si l'on restreint le champ aux relations institutionnelles impliquant les communes et leurs agglomérations ? Quels sont les ententes et accords entre villes bretonnes et quel est leur contenu ?

#### b) Des ententes nombreuses ciblées sur l'économie

L'objectif est ici de dresser un panorama des ententes entre agglomérations à l'échelle de la Bretagne historique. Nous verrons que l'économie constitue le périmètre principal de cette forme particulière de coopération.

Le Pôle métropolitain Loire-Bretagne, né de la coopération amorcée dans les années 90 à travers le Réseaux des Grandes Villes de l'Ouest, est relancé en 2004 à l'issue de l'appel à coopération métropolitaine de la DATAR. Les cinq champs privilégiés de coopération correspondent globalement à ceux énoncés dans la loi de 2010 de réforme des collectivités territoriales (cf. 2.1.4). Le pôle associe *Nantes Métropole*, *Rennes Métropole*, *Angers Loire*

*Métropole*, *Brest Métropole* et la *CARENE* (Agglomération de Saint Nazaire), soit quatre grandes villes de l'Ouest plus une ville moyenne. En 2014, son Président François Cuillandre, Président de Brest Métropole, déclare : « le pôle illustre la capacité d'innovation et d'amélioration de nos politiques au service de nos territoires et nos régions ».

Par ailleurs, on recense, en 2014, six ententes bilatérales ou trilatérales (au sens de L'article L5221-1 du Code général des collectivités territoriales) impliquant les grandes et moyennes villes bretonnes, Loire-Atlantique comprise : Nantes - Angers, Nantes - Saint Nazaire, Rennes - Nantes, Rennes - Saint Malo, Brest - Lannion - Morlaix et Quimper - Brest. Ces dernières sont toutes corrélées à une proximité géographique : environ une heure de transport sépare au maximum l'une et l'autre de ces villes.

La coopération entre *Rennes Métropole* et *Saint Malo Agglomération* concerne les thématiques suivantes : aménagement de l'axe reliant les deux pôles, économie et innovation avec le rattachement de Saint Malo au Technopôle Rennes Atalante, attractivité culturelle et touristique (mise en réseau des acteurs, expositions, guide touristique, co-branding, etc.) et enfin rayonnement avec par exemple le sponsoring commun d'un trimaran de course. La première conférence des Maires-Présidents s'est tenue en 2009 et des groupes de travail thématiques entre techniciens sont depuis à l'œuvre pour animer la coopération.

*Rennes Métropole* coopère par ailleurs avec *Nantes Métropole*. Les deux plus grandes villes de l'Ouest ont mis de côté rivalités historiques (Bensoussan, 2009) pour tisser des relations et créer des synergies. Le projet, en œuvre depuis 2009, s'articule autour des axes suivants : accessibilité comme facteur de rayonnement et d'attractivité, culture à travers des collaborations dans les politiques culturelles, attractivité européenne et internationales des deux métropoles, enseignement supérieur, recherche et innovation (collaboration entre acteurs et visibilité) et tourisme comme vecteur d'image et moteur économique. La coopération est portée politiquement avec l'organisation annuelle d'une conférence permanente Nantes – Rennes et techniquement par les agences d'urbanismes et les services des deux métropoles. Notons qu'il s'agit du seul accord en Bretagne historique impliquant des agglomérations de taille comparable (Nantes avec 594 000 habitants et Rennes avec 414 000 habitants en 2011).

En 2011, *Nantes Métropole* et *Angers Loire Métropole* institutionnalisent leur coopération dans les domaines de la culture, du tourisme et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Ce partenariat s'appuie sur des liens préexistants au niveau de leur bassin d'emploi (par l'importance des flux domicile-travail), des universités (avec un établissement

public de coopération scientifique commun) et de plusieurs structures partagées comme l'INRA ou Angers Nantes Opéra.

*Nantes Métropole* et l'*agglomération de Saint Nazaire* (la CARENE) ont scellé leur alliance en 2009 à travers la signature d'une charte commune de coopération intitulée « Préparer ensemble notre attractivité de demain ». Il y est question de métropole bicéphale, réunissant un million d'habitants. Les complémentarités entre les deux territoires constitue le leitmotiv de la coopération : industrie aéronautique, formations, tourisme, etc. La réalisation d'un SCOT commun, approuvé en 2007, assure par ailleurs une cohérence des politiques d'aménagement. La charte propose une série d'objectifs, d'actions à réaliser et de moyens pour y parvenir. L'organisation de conférences métropolitaines, d'un comité de pilotage et de comités techniques assure la gouvernance et l'opérationnalité du projet.

Plus à l'ouest de la région, *Brest Métropole*, *Lannion-Trégor Agglomération* et *Morlaix Communauté* ont créé, en 2012, une entente intercommunautaire pour porter des actions et projets sur sept thématiques : a) attractivité et organisation territoriale, b) accessibilité, c) développement économique et touristique, d) enseignement supérieur, recherche, innovation, e) équipements culturels et grands événements, f) développement urbain et g) écologie urbaine. Ce partenariat est élargi à *Quimper Communauté* pour les questions concernant la recherche, l'innovation et l'accessibilité. Une conférence intercommunautaire, dont le fonctionnement est calqué sur celui des conseils de communauté, garantit la cohérence de la stratégie de développement des trois territoires.

Enfin, l'entente cosignée en 2011 par *Quimper Communauté* et *Brest Métropole*, a pour objet « la création d'une dynamique d'échanges et la recherche de cohérence entre les politiques des agglomérations visant au développement durable de l'Ouest breton en menant à bien de façon concertée et transparente des actions et des projets communs dans les domaines suivants : a) le développement économique, b) l'enseignement supérieur, c) la recherche, d) l'innovation, e) l'accessibilité, f) la diffusion de la création artistique, g) la santé, h) le traitement et la valorisation des déchets ». Ce partenariat entend, dans l'ensemble, traiter des mêmes thématiques que celui unissant Brest, Lannion et Morlaix. Il insiste sur la production d'une vision partagée du territoire.

<b>Principaux champs coopération de</b>	Economie	Transport / Accessibilité	Innovation / Recherche	Enseignement supérieur	Gouvernance	Culture	Tourisme	Marketing / Attractivité
PM Loire- Bretagne	x	x	x	x	x			
Nantes - Angers			x	x		x	x	
Nantes - Saint Nazaire	x	x	x	x	x		x	x
Rennes - Nantes		x	x	x			x	x
Rennes - Saint Malo	x	x	x			x	x	x
Brest - Lannion - Morlaix	x	x	x	x		x	x	x
Quimper - Brest	x	x	x	x		x		
Total	5	6	7	6	2	4	5	4

**Tableau 3 : Récapitulatif des domaines de coopération concernés par les ententes entre villes bretonnes en 2014 (réalisation : C. Marinos)**

L'un des points communs à ces coopérations réside dans le choix des thématiques. On relève l'innovation et la recherche, le développement économique, l'enseignement supérieur, l'accessibilité et le tourisme comme les domaines majeurs de coopération (cf. Tableau 3). Ces derniers concernent la quasi-totalité des villes ayant conclu des accords. Quel est le point commun entre ces grands domaines ? Ils concernent directement le tissu économique et répondent tous aux préoccupations des entreprises : accès aux marchés et partenaires extérieurs via une meilleure accessibilité, proximité des compétences proposées par les établissements d'enseignement supérieur, disponibilité de ressources de pointe avec les structures de recherche, soutien à l'innovation par les organismes publics, etc.

Ces coopérations, toutes adoptées sur un mode facultatif, témoignent de la volonté des territoires, incarnés par les collectivités et leurs opérateurs, de s'ouvrir et d'améliorer leur connectivité. Mais quels sont les facteurs qui jouent en faveur de la mise en place de tels dispositifs ? Pourquoi certaines villes semblent moins concernées que d'autres ?

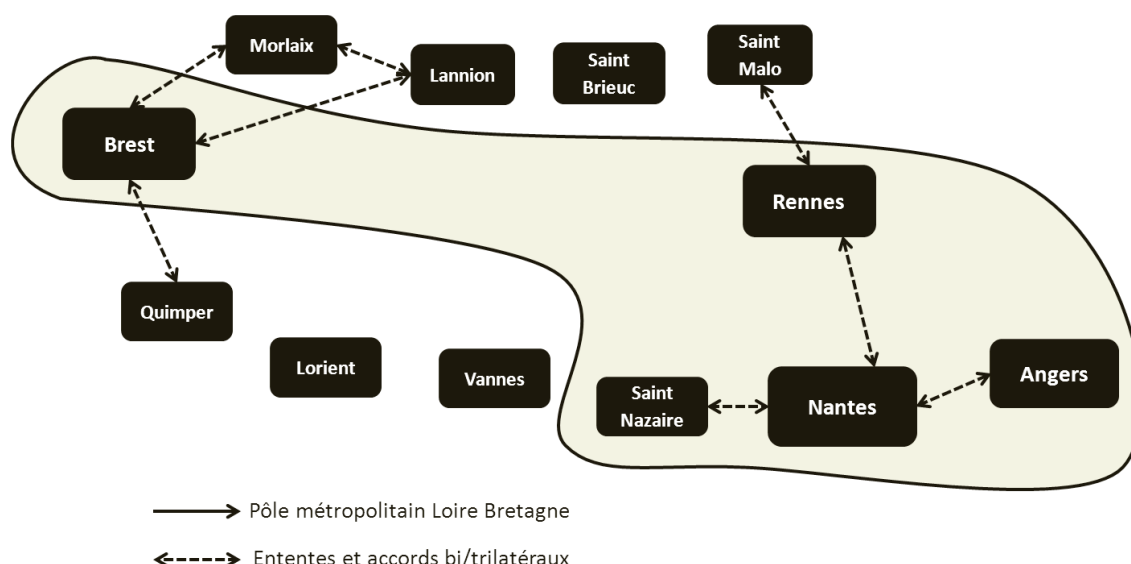


Figure 5 : Ententes et coopérations entre villes bretonnes et leurs voisines au 1<sup>er</sup> janvier 2014 (réalisation : C. Marinos)

### c) Les facteurs de coopération

L'état des coopérations entre villes en Bretagne (cf. Figure 5) montre une modeste insertion des agglomérations moyennes bretonnes dans des réseaux de coopérations (seules cinq sur onze si on inclut Concarneau, Auray et Vitré). Comment expliquer que ces partenariats impliquent systématiquement au moins une métropole (Brest, Rennes, Nantes) et ne concernent, en aucun cas, les onze agglomérations moyennes entre elles (Quimper, Lorient, Vannes, Saint Nazaire, Saint Malo, Saint Brieuc, Lannion, Morlaix, Auray, Vitré, Concarneau) ? Ces accords relèvent-ils exclusivement du registre métropolitain malgré le risque de « cannibalisation »<sup>44</sup> des petites et moyennes par les grandes agglomérations ? Cette faible représentation des villes moyennes bretonnes dans ces accords « hors métropole » est-elle le fait d'un modèle guerrier, souvent pensé en concurrence avec d'autres territoires (Bouba-Olga, 2011) ou d'autres éléments sont-ils en cause ? Nous proposons cinq hypothèses pour expliquer cette configuration.

La première hypothèse concerne la géographie de la région. Est-elle peu propice aux coopérations, compte-tenu des distances séparant les villes moyennes ? La deuxième hypothèse consiste à vérifier que l'entente coïncide avec la concordance d'étiquettes politiques. La troisième est relative aux moyens plus limités dont disposent les villes

<sup>44</sup> Expression utilisée par Jean-François Le Tallec, Président de la CCI du Morbihan, *Journal des entreprises*, Janvier 2013.



moyennes par rapport aux métropoles pour animer ces partenariats. La priorité donnée à la fabrication de territoire en cours de consolidation (intercommunalité, pays) par rapport à des préoccupations externes constitue notre quatrième hypothèse (ex. : Cornouaille). Enfin, dernière hypothèse est que le rayonnement et l'attractivité, thématiques récurrentes des ententes, ne figurent pas dans les agendas politiques des villes moyennes bretonnes, malgré une certaine volonté affichée (cf. chapitre 3).

- Hypothèse 1 : Une géographie régionale peu propice aux coopérations entre villes moyennes ?

En ce qui concerne les ententes et les accords, la proximité géographique joue un rôle important. Ainsi, Brest ne s'est pas allié avec Vannes mais lui a préféré Quimper, Morlaix et Lannion distants de moins de 100 km. Ces coopérations s'établissent entre territoires situés à des distances raisonnables : il faut en moyenne 54 minutes par la route pour parcourir la distance entre deux partenaires (cf. Tableau 4). Précisément, sur les six accords en vigueur<sup>45</sup> en 2014, quatre sont établis entre des couples de villes distantes de moins de 60 minutes. Le temps maximum pour relier deux villes ayant un accord atteint 75 minutes (Rennes – Nantes). En revanche, sur les 16 trajets inférieurs à 60 minutes reliant deux villes, on dénombre seulement trois accords. A moins de 75 minutes, on relève six accords sur un total de 28 potentiels. Manifestement, la distance géographique ne constitue pas le frein principal aux coopérations, y compris pour les villes moyennes, bien que l'on constate une préférence pour la proximité spatiale.

---

<sup>45</sup> L'accord entre Nantes et Angers est exclu de notre périmètre, cette dernière ne faisant pas partie de la Bretagne historique.

	Quimper	Concarneau	Lorient	Auray	Vannes	Saint Nazaire	Nantes	Rennes	Vitré	Saint Malo	Saint Brieuc	Lannion	Morlaix	Brest
Quimper		22	44	62	71	126	137	126	152	153	97	97	65	45
Concarneau			39	59	67	123	133	126	149	156	109	112	81	60
Lorient				31	39	95	105	96	120	128	82	115	98	80
Auray					18	72	83	84	108	123	97	122	111	98
Vannes						63	74	75	99	114	87	121	122	109
Saint Nazaire							52	92	112	132	142	178	179	164
Nantes								75	95	115	125	161	171	174
Rennes									38	51	64	101	111	142
Vitré										77	99	125	136	167
Saint Malo											63	102	112	144
Saint Brieuc												46	57	87
Lannion													40	72
Morlaix														41
Brest														

72	Accord
40	Trajet < 60 min

Tableau 4 : Temps de transport par la route entre les 14 agglomérations et métropoles bretonnes et partenariats en 2014 (source : données Google Map, réalisation : C. Marinos)

- Hypothèse 2 : Des oppositions politiques comme obstacle

Deux maires (ou présidents d'EPCI) doivent-ils être du même bord politique pour signer un accord entre leurs villes ? L'analyse des couleurs politiques des huit agglomérations bretonnes concernées par ces accords montre que, la plupart du temps, il y a concordance. C'est le cas, à la date de la signature de l'entente, entre Brest, Lannion et Morlaix, entre Brest et Quimper, entre Nantes et Saint Nazaire et entre Rennes et Nantes. En revanche, s'agissant de la coopération entre Rennes (PS) et Saint Malo (UMP), la divergence politique n'a pas été un motif de rejet d'un projet commun. Par ailleurs, l'alternance politique ne remet pas systématiquement en question les accords entre villes : depuis 2014, Quimper Communauté et Angers Loire Métropole sont dirigées par des adhérents de l'UMP sans que cela n'ait encore conduit à abroger leurs accords respectifs avec Brest et Nantes, dont les deux maires se situent à gauche de l'échiquier politique. Si une étiquette commune des élus facilite sans aucun doute le dialogue entre leurs collectivités, cette condition n'est ni nécessaire, ni suffisante pour parvenir à un accord formel. L'exemple de la coopération AIRE 198, soutenue par des dirigeants (maires et présidents d'agglomération) politiquement opposés, confirme par ailleurs

l'invalidité de cette hypothèse. En revanche, il nous semble que les affinités personnelles des dirigeants politiques, en dehors de toute coloration politique, peuvent sans doute impacter la capacité des territoires à mettre en place ce type d'entente.

- Hypothèse 3 : Des moyens limités à consacrer aux partenariats ?

Quimper et Brest insistent, dans leur convention, sur la souplesse et le caractère réactif de leur entente : nul besoin de créer un échelon administratif supplémentaire et de recruter du personnel. Le fonctionnement (mise en œuvre et suivi des actions) est assuré par les agents territoriaux déjà en place tandis que les élus pilotent la stratégie en se réunissant annuellement lors des conférences intercommunautaires ou des conférences métropolitaines. En 2014, Nantes Métropole recrute deux agents dédiés à l'animation des coopérations entre villes, compte-tenu de la montée en puissance des quatre dispositifs (Pole Loire Bretagne et coopérations avec Saint Nazaire, Nantes et Angers) de coopération. Si les villes moyennes ne disposent, de toute évidence, pas des mêmes moyens que les métropoles (cf. chapitre 2), le positionnement très en amont de ces accords (qui s'apparentent plus à des instances de réflexion et de mise en cohérence qu'à des nouveaux services opérationnels) ne génère habituellement pas de dépenses substantielles. Le réseau de villes moyennes AIRE 198 fonctionne par exemple avec trois agents<sup>46</sup> pour huit structures partenaires (quatre villes et quatre EPCI). Les moyens semblent donc assez variables en fonction des cas et relèvent de l'arbitrage budgétaire, même s'il est certain qu'une grande collectivité dégagera plus facilement des marges de manœuvre pour animer des coopérations.

- Hypothèse 4 : La priorité donnée à la consolidation des coopérations de proximité par rapport à des relations à distance ?

Les villes moyennes ne seraient pas en mesure de traiter, dans le même temps, les problématiques liées à la structuration de leur territoire de proximité (intercommunalité, PEDT) et celles relatives aux alliances avec d'autres villes plus lointaines.

Le cas de Quimper va dans le sens de cette hypothèse. En 2009, avec la création d'une agence d'urbanisme et de développement, le Pays de Cornouaille est monté en puissance. Un des défis revenait pour Quimper, ville centre, à négocier la participation des neuf autres EPCI qui conduisent chacun leur propre politique en matière d'aménagement et de développement économique. Atteindre un niveau d'unité à l'échelle du pays, malgré des liens fonctionnels et historiques entre territoires le composant, devenait alors une priorité. Cependant, cette

---

<sup>46</sup> Son délégué assure en parallèle la fonction de chef du service prospective à l'agglomération de Poitiers.

situation n'empêcha pas Quimper Communauté de s'engager, en 2011, dans une entente avec Brest Métropole.

Lorient Agglomération connaît une situation comparable depuis l'intégration de la Communauté de Communes de Plouay avec des difficultés de stabilisation de son périmètre. En 2011, le Maire de Vannes déclarait « la Communauté d'Agglomération ne fonctionne pas [...] je trouve ça très regrettable »<sup>47</sup>. Cela souligne l'importance des enjeux de proximité par rapport à des alliances géographiquement plus éloignées, surtout lorsqu'elles sont optionnelles, comparées à l'intercommunalité et qu'il n'y a pas d'incitation financière à coopérer comme c'est le cas pour les pays avec les contrats de pays prévus dans le cadre des contrats de plan. Cette quatrième hypothèse nous semble donc pouvoir expliquer en partie cette tendance à moins coopérer.

- Hypothèse 5 : Une question d'agenda politique ?

Les coopérations avec d'autres villes constituent, pour les métropoles, un moyen d'affirmer leur rayonnement et leur ouverture sur leur espace. Ce qui constitue un levier de développement pour les métropoles, pour ce qui concerne la Bretagne, n'a pas d'équivalent pour les villes moyennes bretonnes. Ainsi, le programme politique du Maire sortant de Lorient, en 2014, ne mentionne ni Quimper, ni Vannes, ses voisines pourtant distantes de moins de 70 km. Ce qui est clairement identifié comme un levier de développement ne figure pas à l'agenda politique de la plupart des villes moyennes bretonnes, malgré les déclarations à la presse. Le projet de territoire Cornouaille 2030 n'insiste pas sur les enjeux de cohérence entre la stratégie de développement à mener et celles des territoires voisins (Pays de Lorient et Pays de Brest). Le ton relève davantage du registre de la concurrence avec les autres territoires et l'enjeu de « peser » parmi ses voisins proches. En revanche, l'exercice prospectif réalisé par Lorient Agglomération fait part de la volonté de coopérer avec ses voisins de Bretagne Sud (Quimper et Vannes), de coordonner les politiques économiques et, in fine, de constituer une aire métropolitaine ... à l'horizon 2030 (cf. chapitre 3). Cette supposition peut être admise comme la conséquence de la quatrième.

En somme, nous privilégions les deux dernières hypothèses proposées. Premièrement, les villes moyennes sembleraient privilégier la consolidation de leur relation de proximité au développement de relations avec des villes situées à distance. Deuxièmement, le rayonnement (régional, national ou européen), souvent mis en avant dans ces partenariats, ne constituerait

---

<sup>47</sup> Edition du Point du 29 septembre 2011

pas la priorité des décideurs locaux. Ces derniers adoptent davantage une posture d'indifférence voir de défiance vis-à-vis de leurs voisins (cf. chapitre 3).

d) Des modes de coopération à inventer plus qu'un modèle à suivre

Tesson (2011) résume bien la difficulté qu'ont les villes moyennes, y compris bretonnes, à développer ces coopérations institutionnelles : « il y a bien trop d'enjeux, tant en termes de dotations qu'en termes de périmètre dans les EPCI en discussion, pour que les élus dépensent de l'énergie dans un fonctionnement en réseau, à distance, politiquement risqué et financièrement peu rentable ». En ce sens, il apporte une réponse qui tend à conforter les deux dernières hypothèses proposées.

Ces éléments font aussi écho aux propos de Daniel Béhar (2011) : « les villes moyennes doivent désormais allier bricolage stratégique et obligation d'innovation », dans le sens où ce sont ces coopérations, dans les faits plus stratégiques qu'opérationnelles, qui constituent les innovations en question. Néanmoins, il ne s'agit pas d'inciter à la reproduction de stratégie métropolitaine en modèle réduit (au « collage » comme le souligne Béhar), mais bien de cibler les problématiques spécifiques aux villes moyennes, peut-être moins ambitieuses, mais pour lesquelles les coopérations apporteront des réponses. En ce sens, Tesson (2011) nous met en garde contre une référence trop forte au modèle de métropoles en réseau qui explique le déclin des réseaux de villes moyennes des années 90 de la DATAR. De surcroît, leur disparition progressive serait aussi liée à leur caractère trop rigide, peu évolutif et finalement tourné vers leur propre existence et pas suffisamment sur leur raison d'être : une communauté potentielle d'action. Les pays, qui ont souvent fini par vivre pour eux-mêmes comme nouvel « objet territorial », ajoutant un autre territoire au millefeuille, constituent, selon l'auteur, un exemple à ne pas suivre pour les réseaux et alliances entre villes.

Ces coopérations posent des bases pour inventer de nouvelles relations, plus horizontales, entre villes moyennes voisines mais aussi avec les métropoles régionales, pour compenser l'effritement des relations verticales avec l'Etat, lié à son désengagement progressif, et le retrait des départements. Sans doute faut-il alors faire preuve d'imagination en sortant des cadres législatifs figés comme le font par exemple depuis près de 30 ans les villes d'AIRE 198 ? Ces relations non hiérarchiques, qui excluent un rapport de « dominé à dominant » par une ou plusieurs villes de strate supérieure, s'établiront sur des bases plus pragmatiques, liées aux spécificités locales et dont la pérennité ne doit pas être un objectif en soi. Plus

globalement, les villes moyennes doivent faire preuve de maturité en trouvant, comme le défend Veltz (*ibid*), leurs propres modes de coopération. Il s'agit, selon nous, d'une façon opportune de prendre en main un destin qu'elles n'ont souvent, bien malgré elles, pas maîtrisé.

Selon nous, les coopérations ne fournissent des résultats que si un mouvement d'ensemble est engagé. Il ne peut s'agir d'actions verticales. Elles doivent impliquer l'ensemble des parties prenantes des thématiques concernées (technopoles, universités, autorités de transports, etc.). Sans cela, le risque est que ces partenariats restent à l'état de « coquille vide » (cf. Encadré 4). En conséquence, il est préférable qu'ils soient co-construits avec les acteurs de terrain pour une plus forte appropriation de la démarche. Etant donné l'importance de l'économie dans les alliances et ententes entre villes, les acteurs économiques comme les réseaux d'entreprises pourraient être mobilisés par les villes moyennes en tant que parties prenantes du développement territorial dans la construction de ces partenariats institutionnels. Il s'agirait, *a minima*, de les consulter pour s'assurer de la cohérence de ce type d'action avec la réalité économique des territoires (cf. chapitre 9).

**Encadré 4 : L'Union Européenne comme moteur des coopérations entre territoires voisins, le projet ALIGATOR**

Le projet ALIGATOR (Algues Innovation Guingamp Trégor), soutenu financièrement par le programme européen LEADER, consiste en une coopération entre les Pays Trégor et de Guingamp, situés au nord de la Bretagne. Il permet d'apporter des informations aux entreprises intéressées par le secteur des algues avec comme objectifs de générer des innovations et d'améliorer la compétitivité des participants. Initiative portée par deux territoires voisins, hors métropole, elle témoigne de la capacité des acteurs locaux à coopérer sur des thématiques spécifiques et innovantes. L'implication des milieux économiques constitue la condition *sine qua non* de la réussite du projet et de l'obtention des fonds européens. Signalons que le programme LEADER, dédié au développement économique en zone rurale, comporte sept axes dont l'un soutient les coopérations interterritoriales. Les territoires urbains de Bretagne Sud ne sont pas éligibles aux fonds car trop peuplés et denses<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Seuls l'ouest de la Cornouaille, le Pays de Lorient (hors Lorient) et l'est du Pays de Vannes (hors Vannes) se sont constitués en Groupement d'Action Locale, instance requise pour bénéficier des fonds LEADER pour la période 2007 – 2013.

Nous avons montré, dans cette deuxième section, l'étendue des coopérations institutionnelles en Bretagne. Les villes construisent des partenariats diversifiés, qui poursuivent chacun leur propres objectifs. De nouvelles formes d'organisation territoriale émergent par ailleurs en fonction des flux économiques et des nouveaux enjeux. Dans ce cadre, les métropoles bretonnes se dotent de stratégies de coopération avec les villes de leur voisinage. Cependant, les villes moyennes de la région semblent en retrait de ces initiatives. Après le déclin des réseaux de villes des années 90, elles semblent hésiter quant à la stratégie à adopter. De plus, leurs enjeux apparaissent davantage centrés sur le local avec le souci de trouver leur place au sein de leur bassin d'emploi. Pourtant, il y aurait certainement matière à structurer ce type de démarche, les villes moyennes étant, comme les autres strates urbaines, concernées par les problématiques de développement économique et de rayonnement.

Mais avant de se lancer dans des accords qui ne reposeraient ni sur une réalité tangible (par exemple en termes de flux économiques), ni sur la volonté des acteurs locaux, et ainsi concevoir des « coquilles vides », il semblerait judicieux de se doter d'un cadre d'évaluation pour limiter les risques d'échec et favoriser l'atteinte des objectifs visés. Cet élément fait l'objet de la dernière section de ce chapitre.

### **3. Quelle évaluation pour les réseaux de villes ? Pour une tentative de référentiel**

Les réseaux de villes (au sens d'accords ou d'ententes) représentent des objets de politique publique souvent récents. La question est ici de savoir s'il est possible de les évaluer en mobilisant les méthodologies d'évaluation courantes. Le périmètre retenu ici correspond aux pôles métropolitains entre territoires sans continuité géographique et aux accords et ententes entre villes.

Il est nécessaire de se doter d'outils d'évaluation des politiques de coopération car, contrairement à de nombreuses politiques publiques, nous n'avons pas recensé de travaux d'évaluation dédiés à ce type de programme, même dans le cas où les coopérations sont plus anciennes.

Rappelons que « l'évaluation a pour finalité de contribuer à l'élaboration d'un jugement de valeur, de préparer une décision, d'améliorer pratiquement la mise en œuvre d'une politique » (Conseil Scientifique de l'Evaluation, 1994). Si l'évaluation se doit d'être un outil pratique, répondant avant tout aux interrogations du commanditaire, il nous semble utile de poser la

question de l'opportunité de concevoir un référentiel dédié aux politiques de coopération entre villes. Trois raisons nous y conduisent.

- Premièrement, ces politiques sont souvent récentes, les décideurs publics disposent en général de peu de recul quant à l'efficacité, notamment en matière économique, des coopérations interterritoriales. Il s'agit ici de proposer quelques jalons.
- Deuxièmement, d'après les chartes et ententes que nous avons analysées, les enjeux traités par les coopérations sont au cœur des enjeux de développement territorial (économie, innovation, accessibilité, enseignement supérieur, etc.). Contribuer à une meilleure connaissance de leurs effets, notamment sur les entreprises, et objectiver leurs résultats permettrait de juger de l'opportunité d'adopter, voir de généraliser, ce type de programmes pour relever ces enjeux.
- Troisièmement, la multiplication des coopérations pourrait correspondre à un effet de mode tel que le décrit Mario Polèse (2011).

C'est ainsi que nous justifions notre réflexion sur ces politiques publiques à travers la contribution à un référentiel d'évaluation.

Construire un référentiel d'évaluation nécessite de se doter d'un cadre conceptuel (cf. Figure 6) permettant d'éviter les écueils et de favoriser l'atteinte des objectifs. Cela passe par la définition de critères d'évaluation que nous proposons de présenter. Précisons que ce cadre générique est proposé à titre d'illustration, il ne s'agit en aucun cas d'un modèle rigide que les collectivités parties prenantes des coopérations devraient appliquer tel quel.



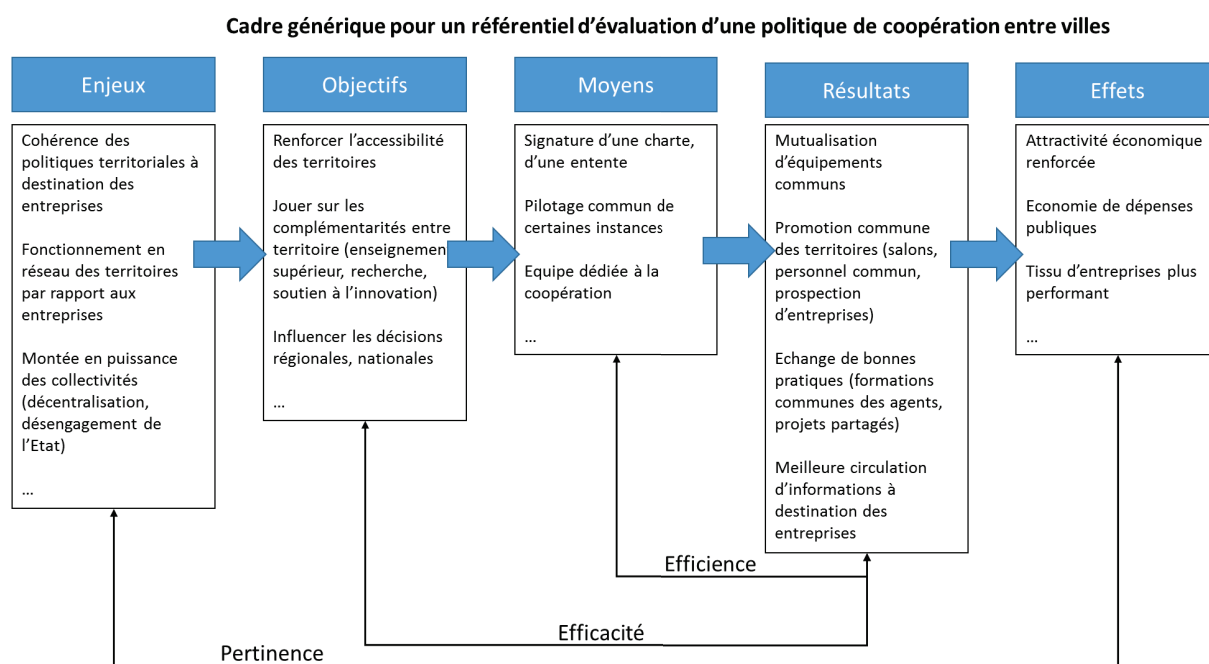


Figure 6 : Cadre générique pour un référentiel d'évaluation d'un politique de coopération entre villes (réalisation : C. Marinos)

### 3.1 La question de l'effectivité ou de la mise en œuvre

Le critère d'*effectivité* mesure la réalité de la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de la coopération. Au-delà des intentions, il s'agit de savoir si les engagements sont suivis de réalisations. En termes d'entente entre villes, l'écueil principal lié à l'effectivité réside, selon nous, dans la programmation d'actions. Si la signature d'une charte de coopération peut s'avérer aisée, s'assurer que les actions sont réellement mises en œuvre, de surcroît dans le temps imparti, nécessite une responsabilisation des équipes qui en ont la charge.

Ce critère est selon nous l'un des plus importants s'agissant des politiques publiques de coopération dont le risque majeur est de demeurer au stade de la conception, du fait de leur caractère facultatif et peu contraignant.

### 3.2 La question de l'efficacité et des objectifs

Le choix des objectifs constitue une étape cruciale dans les décisions de coopération. Un excès d'ambition aura comme effet de décourager les responsables de leur mise en œuvre et d'affaiblir leur crédibilité vis-à-vis des bénéficiaires. Atteindre ses objectifs signifie produire des résultats à la hauteur des décisions prises *ex-ante*. La détermination de ces objectifs doit

reposer sur le partage des diagnostics et des stratégies propres à chacun des territoires engagés.

Dans le cas des coopérations, la mesure de l'efficacité consiste principalement, selon nous, à mesurer la valeur ajoutée du programme. Quels changements sont attendus ? Quels changements a-t-il produit ? C'est la comparaison de la situation initiale par rapport à celle constatée à une échéance future qui permet de mesurer les résultats et de les confronter aux objectifs initiaux. De manière classique en évaluation, les responsables du programme doivent concevoir un panel d'indicateurs de suivi des réalisations, mis à jour régulièrement, afin de rendre compte de l'évolution de la coopération.

### 3.3 La question de l'efficacité et des moyens

S'agissant de l'*efficacité*, il est indispensable de questionner le degré de concordance entre l'allocation des moyens dédiés à la coopération et les résultats attendus. Sont-ils à la hauteur des enjeux de la coopération ? Les collectivités disposent-elles de suffisamment de marges de manœuvre au niveau politique, financier et humain, pour s'engager dans un programme qui produira des effets à moyen ou long terme ?

A travers la mesure de l'efficacité, il s'agit de s'assurer que l'absence de résultats (et potentiellement l'abandon de la coopération) n'a pas pour origine un défaut de moyen. A contrario, les ressources mobilisées doivent être à la mesure des résultats : pourrait-on aboutir à une situation équivalente avec moins de moyens ?

### 3.4 La question de la pertinence ou du choix des outils

Ce quatrième critère est essentiel dans la conception de toute action publique. Mesurer le degré de *pertinence* signifie, dans un premier temps, identifier les enjeux auxquels la coopération doit répondre et, dans un second temps, les confronter aux effets attendus.

Par exemple, s'allier avec les territoires voisins est-elle la meilleure solution pour renforcer sa propre accessibilité ou pour rayonner davantage ? N'y a-t-il pas un risque d'appropriation unilatérale des fruits de la coopération par l'une ou l'autre des parties prenantes, surtout en cas de rapport de taille de ville déséquilibré ? D'autres types de politiques publiques peuvent, éventuellement, s'avérer davantage pertinents. Il convient d'exposer les alternatives avant de s'engager dans un tel processus.

### 3.5 La question de la cohérence

S'agissant des politiques de coopération entre villes, s'intéresser à la *cohérence* signifierait d'une part veiller à ce que les actions conduites dans le cadre des relations horizontales ne soient pas contradictoires entre elles. Il s'agirait d'autre part de rechercher des complémentarités, voire des synergies. Ainsi, il est vraisemblable que s'allier avec une ville qui, par exemple, dispose d'une carte de formations universitaires similaire ou de laboratoires de recherche œuvrant dans des champs trop proches, ne fournira pas de résultats à la hauteur des espérances. En revanche, concevoir une action publique en veillant à prendre en compte celles menées par ses partenaires permettra, sans doute, d'envisager un renforcement de son efficacité.

La recherche de cohérence passe aussi par l'adéquation entre la politique de partenariat et les autres politiques locales. Dans le cadre d'un accord entre villes portant sur l'action en faveur du développement économique, il sera en conséquence difficile de faire abstraction de la stratégie locale déjà mise en place en la matière.

La décision de coopérer avec une autre ville doit donc selon nous s'accompagner d'une réflexion sur le dispositif d'évaluation à mettre en œuvre. Sans cette précaution, le risque est de voir l'accord se déliter progressivement, sans avoir réellement mesuré le potentiel en termes d'effets, notamment sur le tissu économique.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'aborder la question des coopérations entre villes sous plusieurs angles. Nous avons cherché à comprendre les raisons qui poussaient les institutions à entretenir des relations horizontales et, dans ce cadre, avons montré qu'elles ne pouvaient se satisfaire des relations verticales, avec les autres niveaux de collectivité. Si ces liens ont de multiples fondements, ils ont souvent comme visée plus ou moins explicite la recherche d'une action publique de meilleure qualité (plus efficace, plus cohérente, plus efficiente, etc.).

Ce chapitre a, en outre, été l'occasion de montrer que les métropoles de l'Ouest se saisissent largement des outils de coopération, avec les pôles métropolitains, dans une perspective de développement économique et que les villes moyennes de Bretagne Sud se situent en retrait de ce type d'initiative. Cet élément peut sembler surprenant compte tenu des enjeux soulevés par les coopérations qui transcendent les différentes strates urbaines.

Nous avons passé en revue les formes de coopération entre les villes (et entre leurs opérateurs) de la région Bretagne et ainsi montré leur grande diversité. Le degré d'intégration, allant du transfert de compétences à la simple appartenance à un club ou un réseau, nous est apparu comme une variable importante pour saisir l'étendue des cadres proposés pour entretenir des relations institutionnelles. Ces dernières montrent, selon nous, le besoin qu'ont les villes d'être interconnectées.

Concernant des ententes entre les villes bretonnes, nous avons mis en évidence leurs objectifs qui ont comme point commun de s'intéresser au développement économique, soit directement avec le soutien aux entreprises (soutien à l'innovation) ou plus indirectement en visant à leur offrir un environnement plus favorable (accessibilité, enseignement supérieur, attractivité).

Pour achever ce chapitre consacré aux réseaux de villes, nous avons souhaité insister sur l'importance à donner à la démarche d'évaluation lorsqu'on initie une coopération. En établissant quelques jalons, notre ambition est de prévenir le risque d'échec en s'attachant à prendre en compte les critères de réussite d'une telle politique.

En ce sens, il nous semble que l'implication des acteurs locaux, y compris les entreprises et les réseaux économiques, est une condition indispensable pour mener à bien ce type de démarche. Impliquer ces réseaux nécessite de mieux saisir leur rôle et leur fonctionnement sur les territoires. Dans quelle mesure sont-ils utiles aux entreprises ? Peuvent-ils contribuer au succès du projet entrepreneurial ? Quels buts poursuivent-ils, notamment à l'échelle de la Bretagne Sud ? Nous proposons dans la deuxième partie de notre travail, d'apporter des éléments de réponses à ces questions.

# Conclusion de la partie 1

Bien que le processus soit difficile à objectiver, la place des villes moyennes de Bretagne Sud dans la métropolisation reste ambiguë. D'un côté, elles suivent une trajectoire économique qui n'apparaît pas déconnectée de celle des métropoles régionales. De l'autre, elles semblent déconsidérées par les pouvoirs publics nationaux comme territoires susceptibles de prendre part aux dynamiques d'innovation et de performance que la compétition économique internationale requiert. La stratégie de l'Etat français en la matière privilégie les métropoles aux autres espaces.

Cette première partie a entrepris d'éclairer la situation des villes moyennes en général d'une part et celle de la Bretagne Sud d'autre part. Etape utile pour appréhender notre terrain de recherche et ses enjeux pour les acteurs locaux, elle a permis de poser des jalons indispensables à la construction de notre démarche.

En ce sens, l'explicitation du cadre de recherche, proposée dans le premier chapitre, nous a semblé être un point de départ pertinent pour permettre au lecteur de saisir les motifs nous ayant conduit à nous intéresser à la Bretagne Sud, ses réseaux de villes et ses réseaux d'entreprises. Qu'elle émane des décideurs publics locaux ou des chefs d'entreprise, cette préoccupation quant à la place de leur territoire appelle une réflexion que notre projet propose d'alimenter.

Le deuxième chapitre avait notamment pour ambition de s'intéresser aux villes moyennes en confrontant leurs enjeux à ceux de la métropolisation. Il nous a permis de lever certaines ambiguïtés comme le fait qu'il n'existe pas en France de corrélation entre la taille d'une ville (ou d'une aire urbaine) et son dynamisme économique. Tous les cas de figure existent sans que l'un domine. Par ailleurs, la définition même d'une catégorie de ville moyenne appelle à discussion tant les trajectoires des tissus économiques peuvent être variées. L'Etat semble toutefois avoir opéré des choix en matière d'aménagement du territoire en « affirmant » les métropoles dans la loi et en leur dédiant certaines politiques publiques (Contrats métropolitains dans les Contrats de plan, Métropoles French Tech, Investissements d'Avenir, etc.). Nos analyses, alimentées par plusieurs travaux, nous ont conduit à davantage interpréter ces décisions comme une posture politique, telle une prophétie auto-réalisatrice, que comme le résultat d'une démonstration basée sur le critère d'efficacité de l'action publique à l'échelle du territoire national.

La périphéricité et la modeste taille des villes constitueraient des freins au développement, nous disent les théories de la métropolisation. Nous avons cherché, dans un troisième chapitre, à savoir si ces handicaps pouvaient compromettre l'avenir des villes moyennes de Bretagne Sud et avons abouti à cerner certains enjeux qui nous semblent prioritaires comme l'accessibilité, l'enseignement supérieur, la qualité de vie et les moyens d'ingénierie territoriale. En étudiant les exercices prospectifs réalisés localement, nous avons souligné la place modeste de l'environnement extérieur dans les réflexions par rapport au fonctionnement interne des territoires. A ce titre, la mise en réseau des territoires, qui suppose selon nous la mise en réseaux des acteurs comme les entreprises, ne semble pas être en centre des enjeux identifiés par les instances de développement.

C'est à ce dernier point que nous avons consacré notre quatrième chapitre. Les villes (au sens d'institutions) coopèrent, soit par obligation, par exemple dans le cadre d'EPCI, soit de manière facultative. Ces alliances, si elles répondent parfois à l'interdépendance des territoires, permettent dans d'autres cas de renforcer l'efficacité des politiques publiques, c'est en tout cas l'un des objectifs affichés en matière de coopération. La mutualisation des moyens mais aussi des réflexions permises par la mise en réseau, comme le partage de bonnes pratiques, est fréquente à certaines échelles, souvent de proximité. En revanche, les alliances entre villes situées à distance sont plus rares et elles concernent, en Bretagne, en priorité les métropoles. Ces dernières coopèrent particulièrement dans le domaine des politiques économiques locales. Les résultats de nos analyses montrent que les villes moyennes de Bretagne Sud sont moins représentées, comme si leur mise en réseau n'était par leur priorité. Pourtant, comme nous le verrons en chapitre 9, elles auraient, selon nous, tout intérêt à s'y impliquer.

\*\*\*

# Partie 2 : Des réseaux comme trait d'union entre entreprises et territoires

« *Le problème des PME, ce n'est pas d'être petites mais d'être isolées* », Michael Piore, Conférence inaugurale du Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) de Trois-Rivières en 1996.

## Introduction

Notre deuxième partie s'intéresse aux réseaux d'entreprises et à leur rôle pour les entreprises et les territoires. Depuis la Révolution industrielle, les gains de productivité émanaient d'une rationalisation des processus de production. La mondialisation, avec l'abaissement des barrières douanières et l'avènement du paradigme libre-échangiste, change les échelles et le rapport à l'espace dans les échanges économiques. Une société installée en Bretagne peut se fournir en intrants en Asie et vendre, par internet, ses produits en Amérique du Nord. Ces mutations posent la question de la place du local et des rapports sociaux du quotidien pour des dirigeants d'entreprises innovantes et en prise avec une concurrence nationale ou mondiale : à quoi le local peut-il bien servir, surtout pour les acteurs implantés dans des territoires périphériques de modeste taille ? Evoluent-ils « hors sol », sans interactions de proximité ou au contraire sont-ils encastrés dans des réseaux de relations dont ils puisent certaines de leurs ressources ?

Après avoir, dans une première partie, présenté l'environnement de notre recherche et cerner les principaux enjeux du terrain d'étude, cette deuxième partie s'attachera à *explicitier le rôle des réseaux* pour les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de notre enquête mais aussi leur rôle pour les territoires d'appartenance.

Afin de pouvoir analyser les réseaux de dirigeants, il nous a semblé nécessaire de les distinguer selon un certain nombre de critères, on différenciera principalement les réseaux formels (ou structurés) de ceux informels. Les premiers reposent sur une structure donnée,

qu'elle soit locale (par exemple le Club des entreprises de Cornouaille) ou nationale (par exemple de Centre des Jeunes Dirigeants). Les seconds sont constitués de l'ensemble des relations du dirigeant et sont, par nature, plus difficiles à observer. Nous distinguerons par ailleurs les réseaux sectoriels (ou de filière) des réseaux transversaux de type clubs d'entreprises.

En s'appuyant sur le matériau recueilli grâce aux chefs d'entreprises de Bretagne Sud et aussi sur la littérature en sociologie économique et en sciences de gestion, le chapitre 5 s'attachera à *questionner le rôle des réseaux dans le processus d'encastrement social* et ses manifestations. Nous montrerons qu'il est possible d'explicitier la valeur ajoutée que ces réseaux produisent pour des entreprises performantes implantées en territoire de villes moyennes. Ces entreprises, malgré leur position géographique hors métropole, utilisent ces réseaux pour assurer leur développement.

Nous verrons en chapitre 6 que notre *territoire* d'étude *dispose de nombreux réseaux* permettant d'une part aux dirigeants de répondre à leurs besoins et d'autre part à leurs entreprises de trouver les ressources nécessaires. La connectivité requise vis-à-vis de l'extérieur est rendue possible grâce aux réseaux qui rayonnent au delà du territoire. Par ailleurs, ils renforcent l'ancrage local et jouent un rôle dans l'établissement de liens forts entre dirigeants, élément utile à leur projet entrepreneurial.

Enfin, il nous semble utile de préciser que ces résultats serviront de base pour justifier les préconisations présentées dans la troisième partie, incitant les décideurs locaux de Bretagne Sud à davantage s'intéresser aux réseaux d'entreprises, dans le cadre par exemple de politiques publiques dédiées.



# Chapitre 5 : De l'*isolement* à l'*encastrement social* : le rôle des réseaux pour les dirigeants

## Introduction

« Quelles sont les raisons qui vous incitent à interagir avec votre environnement ? ». Cette question, posée aux chefs d'entreprise de Bretagne Sud, constitue le point de départ de notre chapitre qui cherche à analyser le processus les conduisant à s'encaster socialement. Pour y répondre, nous adoptons volontairement pour une lecture linéaire du cheminement du chef d'entreprise, sans pour autant négliger sa dimension systémique. Ce parcours débute en situation d'*isolement* pour s'achever sur une situation d'*encastrement* (cf. figure 7). Nous montrons, dans ce cadre, le rôle charnière des réseaux sociaux en tant que pourvoyeurs de ressources, générateurs de capital social et facteurs d'*empowerment*. Nous revenons, tout au long du chapitre, sur les définitions données à ces différents concepts.

Depuis Granovetter et la Nouvelle Sociologie Economique, on sait combien les organisations économiques (si l'on exclut peut-être certains secteurs comme la haute finance internationale) n'évoluent pas de manière isolée et atomisée, se contentant de chercher sur les marchés les ressources dont elles ont besoin. La *coopération*, comme pourvoyeuse de ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise, complète la logique du marché « pur et parfait » et les théories néoclassiques. Ce modèle se révèle incapable « de comprendre le rôle fondamental des liens sociaux » (Huault, 1998). « L'économie ne constitue qu'un sous ensemble découpé au sein d'un ensemble social plus vaste et construit à partir d'une logique proprement sociale » nous dit l'auteure dans son papier consacré aux travaux de Granovetter. L'économie est encastree dans le social. Cet argument vient justifier notre intérêt pour l'*encastrement* social des entrepreneurs dans des réseaux sociaux.

D'un point de vue plus « orthodoxe », pour expliquer les fondements théoriques de la coopération interentreprises, l'économiste Ronald Coase met en évidence, dans les années 1930, l'existence de *coûts de transaction* préalables à toute réalisation (production de biens et

services) pour les entreprises. Ils permettent d'expliquer, toute chose égale par ailleurs, les différences de performance entre les entreprises. Ces coûts de transaction incluent notamment ceux associés à la recherche d'information et à la prise de décision. Réduire ces coûts constitue, en conséquence, un enjeu fort dans la réussite de tout projet entrepreneurial. A la suite des travaux de Coase, Williamson (1991) conforte cette théorie et établit une typologie des formes d'organisation allant de l'entreprise (forme la plus intégrée) au marché (forme la moins intégrée), le réseau et la coopération constituant des formes hybrides. Pour parvenir à réduire leurs coûts de transaction, les dirigeants et leur entreprises intègrent des réseaux, structurés ou non, leur permettant d'accéder à de l'information tacite, hors marché. Nous reviendrons plus longuement en chapitre 6 sur le rôle de ce type d'information pour les entrepreneurs.

Ces éléments justifient notre intérêt pour les liens sociaux des dirigeants d'entreprise, qu'ils soient de nature personnelle ou institutionnelle (i.e. réseaux structurés). Dans ce cadre, notre chapitre aborde trois aspects complémentaires de l'*encastrement social*, notion intrinsèquement liée aux réseaux sociaux. Le premier est relatif à la recherche de ressources. Le second concerne le *capital social* des dirigeants et le dernier leur implication dans l'évolution de la société. Le concept d'*empowerment* sera mobilisé pour analyser ce dernier point.

Avant de présenter le déroulé de ce cinquième chapitre, précisons qu'il s'appuie tant sur la littérature que sur les résultats de notre enquête auprès des dirigeants sud-bretons. A ce titre, les fondements théoriques sous-jacents de notre raisonnement seront développés tout au long du chapitre. Par ailleurs, il s'agira d'insister sur l'indifférenciation entre le dirigeant et son entreprise (cf. encadre 5) afin de limiter les risques d'interprétations erronées de nos analyses.

#### **Encadré 5 : La question du « Je » et du « Nous »**

Pour éviter toute confusion entre l'entreprise et son dirigeant lorsque nous traitons des relations avec leur milieu, nous prenons le parti de considérer que les deux se confondent. La validité de ce parti-pris a été confortée lors de l'enquête auprès des dirigeants réalisée lors de notre recherche, où l'usage du « je » se confondait avec celui du « nous ». Faber (2000) et Fillion (2000) confirment par ailleurs la pertinence de cette posture en indiquant notamment qu'elle est usuelle dans le cas de l'étude des PME en science de gestion.

Dans une première section, nous préciserons la tendance, volontaire ou non, des dirigeants de petite structure à s'isoler mais également les raisons qui les poussent à s'ouvrir à leur environnement, en brisant l'*isolement* qu'ils endurent, surtout lorsque leur entreprise est en

phase de structuration et / ou que sa taille est modeste. La littérature en science de gestion permet de cerner les problématiques liées à l'*isolement* des dirigeants. Pour comprendre comment l'entreprise construit ensuite son espace de relation une fois sortie de l'*isolement*, il faudra s'arrêter sur les différentes formes de proximité, leur rôle et leur complémentarité.

Nous pourrons alors, dans une deuxième section, aborder les différents modes d'accès aux réseaux, en soutenant que le dirigeant mobilise des *proximités* et en considérant l'insertion dans les réseaux comme une étape intermédiaire, davantage qu'une fin en soi. Le dirigeant peut soit s'appuyer sur un organisme tiers, soit faire appel au marché, soit faire appel à des relations individuelles.

Dès lors, une troisième section exposera les manifestations de l'*encastrement social* du dirigeant. Il s'agira notamment de montrer, en s'appuyant sur la théorie des ressources (cf. 3.1), comment l'entreprise tire parti de ses relations sociales pour accéder à des ressources de différentes natures : génériques ou spécifiques, matérielles, humaines et financières. D'autres facteurs peuvent de prime abord sembler moins indispensables au bon déroulement du projet entrepreneurial mais prennent, après analyse, une dimension essentielle, même si leurs effets s'avèrent souvent indirects comparativement à l'accès direct aux ressources. Nous identifions, par exemple, la recherche de *capital social* (cf. 3.2) comme motif d'adhésion aux réseaux. Par ailleurs, l'engagement de l'entreprise dans la société se révèle être un argument mis en exergue par les dirigeants. Qu'il s'agisse d'une contribution à leur épanouissement personnel, d'une volonté de prendre part, au sens d'*empowerment*, au développement de leur territoire en pesant sur les décisions locales qui ont des effets sur leur structure, les dirigeants rencontrés mobilisent les réseaux pour y parvenir. Nous reviendrons en point 3.3 sur la définition de la notion d'*empowerment*. Ces motifs comptent. Les dirigeants y consacrent du temps alors que les retombées de court terme pour leurs entreprises sont souvent très limitées, voire nulles alors qu'à long terme, elles peuvent être gagnantes. Tout se passe comme si l'on assistait à un changement de temporalité : le temps long prend sa place au côté du temps court, celui du quotidien du dirigeant.

Il nous a semblé judicieux, dans une dernière section, de proposer *trois portraits* de dirigeants sud-bretons. Ces témoignages mettent en exergue, chacun à leur manière, le rôle des réseaux dans le projet d'entreprise et soulignent plusieurs enjeux du lien entre territoire et réseau.

La figure 7 présente le *cadre logique* de notre chapitre. Le point de départ étant la situation de l'entreprise isolée qui, progressivement s'encastre dans les réseaux sociaux.

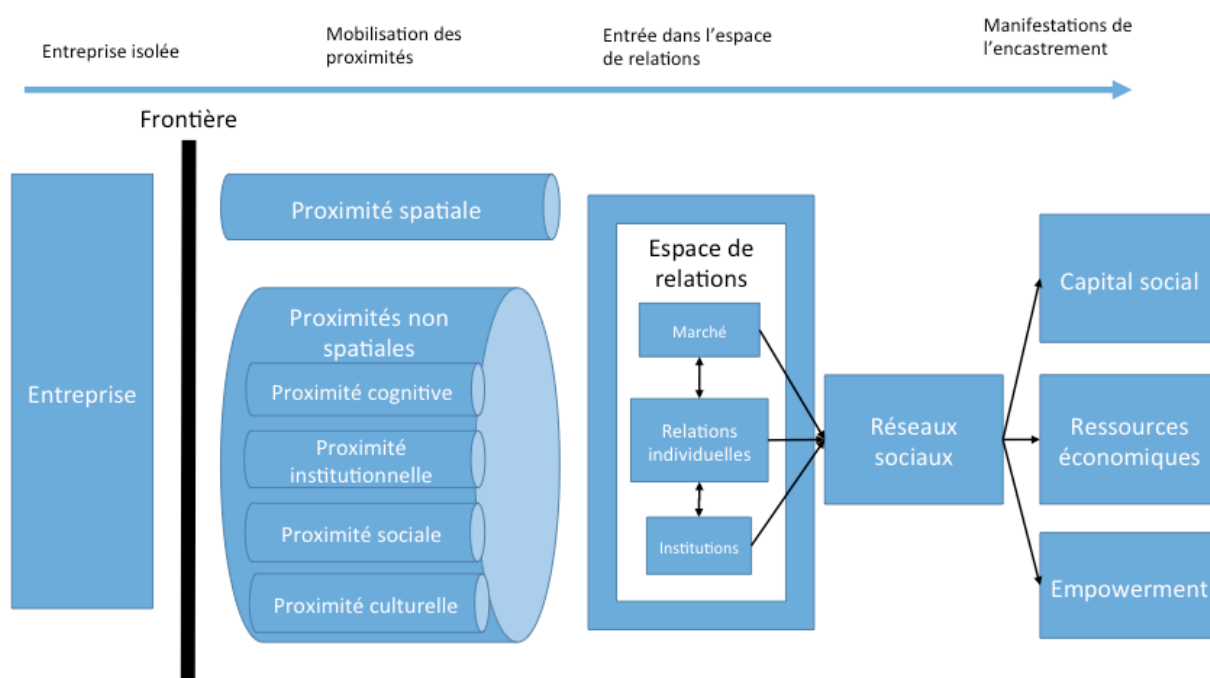


Figure 7 : L'encastrement social de l'entreprise en dynamique : de la sortie de l'isolement à ses différentes formes de manifestation (réalisation : C. Marinos)

## 1. Sortir de l'isolement et activer les proximités : quel cheminement pour le dirigeant d'entreprise ?

Nos réflexions initiales ciblent plus particulièrement les petites entreprises<sup>49</sup> (PE) pour deux raisons. D'une part, elles constituent l'essentiel du tissu d'entreprises de notre terrain de recherche<sup>50</sup> et, d'autre part, ce sont elles qui, d'après Birch (1987), embauchent et innovent le plus par rapport aux grands groupes. L'aspect organisationnel, relatif au fonctionnement interne, nous intéresse moins ici. Nos analyses débutent aux frontières externes de l'entreprise. Pourquoi doit-elle les franchir (1.1) et comment procède-t-elle pour y parvenir (1.2) ?

<sup>49</sup> Selon l'Union Européenne, une petite entreprise a un effectif compris en 10 et 50 salariés pour un total du bilan annuel ne dépassant pas 43 M€

<sup>50</sup> En 2013, les entreprises de moins de 50 salariés de Bretagne Sud représentent 60 % des emplois salariés privés contre 48 % en moyenne dans les zones d'emploi des métropoles de Brest, Rennes et Nantes (données ACOSS, calculs : Audelor)

## 1.1 L'*isolement* au cœur des enjeux des petites entreprises (PE)

Pour comprendre le processus conduisant le dirigeant à s'encastrent dans son environnement social, d'une manière délibérée ou non, il faut introduire la notion de *solitude*. D'une manière générique, la *solitude* d'une personne peut être définie par « l'absence de relations dans la vie sociale » (Peplau et Perlman, 1982, cités dans Wright, Burt et Strongman, 2006). A l'opposé, l'*encastrement* se définit par le fait que toute action économique, y compris celles concernant les relations entre dirigeants, est encadrée dans des structures sociales comme les réseaux sociaux. La *solitude*, état pouvant être considéré comme une conséquence de l'*isolement*, appliquée aux chefs d'entreprise s'avère être un champ de recherche exploré par la littérature en science de gestion depuis les années 2000. Nos recherches nous conduisent à penser qu'elle est généralement abordée dans le cadre de l'étude des PE et des TPE et qu'elle fait l'objet d'analyses spécifiques.

Plus l'entreprise est petite, plus le dirigeant doit s'impliquer dans son fonctionnement interne au détriment d'autres tâches. On parle d'*effet microcosme*, défini par « le fait qu'un dirigeant de PE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement et psychologiquement) » (Torres, 2002). Cet effet s'explique par le besoin du dirigeant de dominer son environnement immédiat et contrer les menaces extérieures. Le « désir d'indépendance » et « la volonté de préserver une forte autonomie » apparaissent comme des caractéristiques communes aux chefs de petite entreprise.

Ce premier effet se double d'un second appelé *effet de proportion* ou *de grossissement* : « plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée » (*ibid*). La taille modeste de la structure se traduit par un faible effectif et une hiérarchie réduite. Le décideur principal qu'est le dirigeant mène son affaire personnellement. Il investit souvent ses biens personnels dans son entreprise et, comme créateur, assume une grande partie du risque de défaillance. Il détient seul le pouvoir car la taille de sa structure ne convient pas à la présence d'une instance de type conseil d'administration. Le dirigeant est par ailleurs aux prises avec la plupart des problèmes rencontrés dont il détient la clé. En somme, il est au centre de son organisation.

Moles et Rohmer (1978) parlent de phénomène de « paroi » pour expliquer la différence de perception entre ce qui se situe à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : « Quand on

introduit une paroi dans l'espace libre, les phénomènes extérieurs perçus de l'intérieur diminuent subjectivement de grandeur » nous disent les auteurs. Plus l'entreprise est petite, plus la gestion quotidienne, du point de vue du dirigeant, est centrée sur l'interne. Il dispose en conséquence de moins de temps pour s'ouvrir à son environnement et prendre du recul sur ses prises de décision. Les deux auteurs prolongent leurs analyses en établissant une typologie des parois, dites « coquilles », qu'il s'agit d'appliquer aux dirigeants de petite entreprise. Selon eux, l'entrepreneur se situe au niveau de l'appartement (cf. tableau 5) qui est « le lieu où j'exerce mon emprise de maître et de possesseur. La paroi est épaisse et dure : la domination s'exerce à l'intérieur des murs résistants mais s'arrête à l'extérieur ». Qui plus est, les PE ne sont généralement pas multi-sites, ce qui renforce cette unicité de lieu.

TYPE DE COQUILLES	ATTRIBUTS
Le corps propre	Cette coquille constitue la frontière de l'être et détermine la frontière entre Moi et le Monde.
Le geste immédiat	C'est la sphère d'extension du geste autonome. C'est l'ordonnancement du "tout" à portée de la main.
La pièce d'appartement	La pièce est le territoire optiquement fermé, couvert par le champ visuel. C'est tout l'espace mis sous l'emprise du regard.
<b>L'appartement</b>	<b>C'est le lieu où j'exerce mon emprise de maître et de possesseur. La paroi est ici épaisse et dure : la domination s'exerce à l'intérieur des murs résistants et s'arrête à l'extérieur.</b>
Le quartier (le lieu charismatique de la rencontre, le regard social).	Cette coquille correspond à l'idée d'un domaine familial mais dont on n'est pas maître. Le quartier est la personnalisation de l'impersonnel.
La ville et son centre (la coquille d'anonymat)	C'est le lieu des services rares (on fait appel au médecin de quartier mais on consulte le spécialiste de la ville). C'est aussi le lieu de la variété et de l'anonymat (il s'y passe quelque chose et on n'y est pas sous l'œil du voisin).
La région (l'agenda)	C'est un domaine où l'homme dépend de son agenda de rendez-vous, c'est-à-dire d'une organisation de son budget-temps. La région se définit par l'ensemble des lieux où l'homme peut aller et revenir en moins d'une journée, sans découcher.
Le vaste monde (l'espace de projets)	C'est la zone de voyage et d'exploration, le réservoir du nouveau. L'idée de préparation et celle de bagages, sont inhérentes à la transgression des frontières de la région pour passer dans le vaste monde.

Tableau 5 : La typologie des coquilles de l'Homme d'après Moles et Rohmer (1978)

Ces effets et phénomènes vont de pair avec un alourdissement de l'emploi du temps du dirigeant qui se focalise en priorité sur le court terme et l'opérationnel. Il se trouve relativement isolé, « la petitesse épaissit les parois qui séparent le dedans du dehors, ce qui

explique le fort *isolement* dans lequel fonctionnent un grand nombre de PE et TPE » (Drucker-Godard, 2000).

Afin de mesurer les conséquences de l'*isolement* pour les dirigeants, le sociologue Gerhard Krauss (2009), membre, rappelons-le, de notre comité de suivi, a entrepris d'objectiver le lien entre défaillance de la firme et ouverture du créateur en termes de relations sociales. Son enquête auprès d'entrepreneurs allemands et américains, dans le domaine des nouvelles technologies, l'a mené à un certain nombre de résultats empiriques inédits. Ainsi, dans la période de grande incertitude qu'est la phase de création, l'échec provient principalement du manque d'interaction avec la communauté professionnelle (privée et publique), synonyme d'un enfermement subi et parfois choisi. Cet élément prime sur d'autres causes d'échec comme la difficulté d'accès aux ressources financières. Dans le même ordre d'idée, une enquête de la CCI de Paris (Schaefer et *al.*, 2015) réalisée auprès de 6000 entreprises montre que 40 % des entreprises ayant un projet d'innovation ont dû l'abandonner faute de trouver des partenaires.

Le témoignage d'un des dirigeants interviewés lors de notre enquête résume bien la problématique de l'*isolement* pour les petites entreprises : « Avoir des relations équilibrées passe par la nécessité de sortir de l'entreprise. C'est ce qui peut être terrible d'ailleurs : quand l'entreprise a du mal, le dirigeant a la tête dans le guidon et n'a plus l'envie et la force de sortir. Alors que la richesse est d'aller voir ce que font les autres. L'entreprise de moins de 20 salariés est la pire pour ça. Le patron n'a personne avec qui échanger ». Un second entrepreneur ajoute : « On ne peut pas s'exclure du tissu. Vouloir vivre seul, cela signifie s'exclure ».

La détresse liée à la *solitude* face à la prise de décision stratégique a par ailleurs été soulignée par les gestionnaires Defays et Saint-Pierre (2012). Les auteurs montrent que, dans un contexte de concurrence accrue et de mondialisation, les difficultés auxquelles le chef d'une petite entreprise est confronté lorsqu'il doit concilier seul ses trois rôles (*homo economicus*, *homo politicus* et *pater familias*). Ils soulignent également le rôle de la famille et des associations de dirigeants quand il s'agit de « chercher de l'aide » (cf. chapitre 6).

Si l'ensemble de ces éléments constitue une forme de fragilité pour les entreprises de taille modeste, ils ne doivent pas éclipser un certain nombre de facultés dont elles bénéficient par rapport aux plus grandes. Elles profitent aussi « d'avantages qui leurs sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus

grande capacité à s'adapter et à changer d'orientation à court terme » (Blili et Raymond, 1998).

En conclusion de ce premier point, nous pouvons estimer que le degré d'isolement du chef d'entreprise constitue un élément déterminant de la réussite entrepreneuriale. Mais une fois la décision prise de sortir de sa « coquille », qu'elle soit contrainte ou non, le dirigeant mobilise plusieurs formes de proximité lui permettant d'accéder à différents espaces de relations.

## 1.2 La mobilisation de multiples formes de proximité pour franchir les frontières de l'entreprise

La notion de proximité permet d'appréhender le processus de sortie de l'*isolement*. Que se passe-t-il lorsqu'un dirigeant décide de quitter son « appartement » ? On a précédemment souligné que les chefs d'entreprise, surtout de taille modeste, doivent lever certaines barrières et s'ouvrir vers l'extérieur pour mener à bien leur projet et surtout limiter les risques d'échec. Ils mobilisent des liens sociaux qualifiés de liens de proximité. Parce que rares sont ceux qui évoluent « hors sol », réduire les distances représente un enjeu auquel les dirigeants doivent faire face. La proximité constitue un concept utile pour comprendre les interactions des chefs d'entreprise avec leur environnement. Il s'agit, selon nous, d'un « passeport » permettant à l'entreprise de dépasser ses propres frontières et d'étendre ultérieurement son espace relationnel. A la différence des grandes entreprises dont les espaces de coordination sont multiples à l'intérieur même de l'organisation, les PE se tournent davantage vers l'extérieur pour interagir.

Depuis les années 1990, le concept de proximité, sur lequel nous revenons plus longuement ci-après, a été largement développé par l'Ecole française de la proximité (Rallet, Torre, Zimmerman, Gilly, Bouba-Olga, etc.) qui cherche à comprendre « comment la proximité géographique génère (...) des avantages économiques » (Talbot, 2009). L'espace n'explique pas tout. Des facteurs non spatiaux interviennent dans les interactions entre acteurs. Ces derniers s'inscrivent dans des systèmes sociaux qui modèlent leurs échanges. Des représentations communes ont pour conséquence de faciliter les interactions. L'appartenance à une même aire culturelle, par exemple le fait de partager la même langue, également. Mais d'autres types de proximité permettent d'expliquer la nature et l'intensité des relations entre acteurs.



L'Ecole de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2006) en différencie plusieurs formes parmi lesquelles les auteurs distinguent en premier lieu la proximité géographique des autres formes de proximité.

#### a) Proximité géographique

La dimension la plus manifeste en matière de proximité est celle relative à l'espace, appelée proximité *géographique* ou *spatiale*. « Toute interaction entre agents économiques est ainsi située : elle peut se dérouler à proximité (géographique) et / ou ailleurs » nous dit Rallet (1999). L'espace joue un rôle majeur pour expliquer l'émergence de liens économiques et sociaux. En effet, comme l'indiquent les premières théories de localisation, l'agent économique cherche à minimiser les coûts de déplacement (Cantillon, Turgot, Weber). L'espace a été, pendant longtemps, perçu comme une contrainte. L'économie classique affirme que, toute chose égale par ailleurs, l'agent se dirige mathématiquement vers la ressource la plus proche géographiquement. Les coûts de transport permettent donc d'arbitrer entre plusieurs relations.

L'importance de cette variable nous a été confirmée empiriquement par la majorité des entrepreneurs interrogés dans le cadre de notre enquête. L'un d'entre eux témoigne : « il est certain que nous sommes plus performants en ayant juste besoin de traverser la rue pour trouver ce complément plutôt que d'aller traverser l'Europe ». L'entrepreneur agit ici de manière rationnelle : lorsqu'il s'agit de franchir les frontières de son entreprise, il prend en compte la distance physique pour arbitrer dans ses choix de déplacements.

L'avantage de la proximité géographique par rapport à la longue distance s'illustre par ailleurs une fois la relation établie, quand il est question de se coordonner. La proximité réduit les contraintes logistiques, notamment à travers un temps et un coût de transport réduits. Les relations en face à face, facilitées par cette proximité, sont, dans certains cas, indispensables comme l'exprime un autre dirigeant dont l'entreprise est implantée à Quimper : « Lorsque l'on traite de sujets très compliqués, la proximité des équipes de R&D compte. On a beaucoup de séances de travail où le téléphone n'est pas suffisant. Cela a amené une grande interactivité dans la démarche projet. C'est un projet qui a duré 18 mois et qui a été un vrai succès. Je ne suis pas sûr qu'on aurait réussi à faire pareil avec les équipes de Paris, sans cette relation de proximité ».

Une autre dimension intéressante de la proximité géographique a été, en outre, soulignée lors de notre enquête. La distance physique n'est pas seulement une donnée mais aussi, dans

certain cas, une construction. Comme nous l'indiquent Pecqueur et Zimmerman (2002), « il existe un mécanisme d'élaboration de la proximité géographique ». Cette proximité, que l'on peut croire intangible, peut aussi être le fruit de l'histoire. C'est le cas pour les départements français et leur contour géographique bien précis qui modèlent les espaces de relations. Un des chefs d'entreprise quimpérois atteste de l'arbitrage qu'il réalise entre Brest et Lorient dans ses « choix » relationnels : « Je ne vais pas à Lorient, ce n'est pas le même département. J'ai mes habitudes à Brest ». La distance aux deux villes est pourtant la même (70 km).

La proximité spatiale influence les autres formes de proximité sur lesquelles nous revenons par la suite. La fréquence élevée des rencontres, soutenue par une faible distance, facilite, par le biais d'externalités positives, l'établissement de normes et de valeurs communes mais aussi la circulation d'information tacite. On retrouve ici le principe des *clusters* ou districts industriels de Marshall.

D'après Pecqueur et Zimmerman (*ibid*), la proximité géographique joue, à plusieurs titres, un rôle dans la création des espaces de relations et de coordination :

- Elle facilite l'établissement de relations entre les acteurs institutionnellement proches (nous y revenons infra) ;
- Elle permet de passer d'un « contexte d'*encastrement* à un autre », en réduisant les barrières à l'entrée, liées au coût de transport ;
- Elle favorise les contacts en face-à-face, en augmentant par exemple la sérendipité ;
- Elle peut compenser une faible proximité de nature différente (organisationnelle, institutionnelle) ;
- Elle est l'une des conditions de la production de territoires comme « configuration organisationnelle particulière ».

#### **Encadré 6 : Proximités et Pôle de compétitivité, l'exemple du Pôle Mer Bretagne (2013)**

La composition des partenariats entre entreprises dans le cas des projets labellisés par les pôles de compétitivité illustre les limites de la proximité géographique. Pour chacun des 40 projets labellisés par le Pôle Mer Bretagne en 2013, impliquant un total de 126 entreprises, nous avons mesuré la part des projets dont les entreprises sont proches géographiquement. Les résultats montrent que, pour seuls 8 projets sur 40, les entreprises partenaires appartiennent toutes à la même zone d'emploi. A l'inverse, la part des projets dont aucune entreprise n'appartient à la même zone d'emploi s'élève à 10 sur 40. Enfin, les projets dont les entreprises sont implantées dans des zones d'emploi différentes sont majoritaires avec 22

projets sur 40. La distance moyenne entre les entreprises d'un même projet atteint 314 km pour 3,3 entreprises en moyenne par projet. Dans cet exemple, la proximité géographique joue bien un rôle en matière de partenariats interentreprises mais elle n'est pas une condition essentielle pour envisager une coopération.

Pour comprendre comment se construisent les coopérations entre entreprises, il est essentiel de s'intéresser à d'autres formes que la proximité spatiale, comme le montre l'exemple présenté dans l'encadré 6.

#### b) Proximités non spatiales

Bien qu'être proche géographiquement facilite les échanges, une faible distance métrique n'est pas une exigence vitale pour lier des relations sociales : il ne suffit pas « d'être là ». Il convient en conséquence de s'interroger sur les autres formes de proximité, de nature a-spatiale, pour comprendre la façon dont le chef d'entreprise sort de son *isolement* et comment émergent et s'entretiennent ses relations sociales. Cette autre forme de proximité « correspond à une capacité des agents qui la partagent à se coordonner. Elle constitue la réalisation de conditions nécessaires à la coordination d'agents » (Pecqueur et Zimmerman, 2004). Nous n'ambitionnons pas ici de traiter en profondeur et de manière exhaustive l'ensemble des proximités a-spatiales. Notre objectif est seulement de présenter l'ancrage théorique de ces différents concepts nous donnant les clés pour comprendre la façon dont se coordonnent les acteurs.

La proximité *institutionnelle* constitue une première voie d'explication. L'*institution* est entendue ici au sens de la sociologie, comme « un ensemble de codes, de règles formelles et de contraintes informelles dont l'adhésion individuelle des agents génère un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action » (Kirat et Lung, 1995, cité par Pecqueur et Zimmermann, 2004). Les joueurs interagissent sur le terrain en respectant des règles (les « *laws of the game* ») qui leurs permettent à leur tour de construire un espace relationnel qu'est, par exemple, le moment du match. Certaines règles ou certains comportements proscrits ne sont, par ailleurs, pas écrits formellement mais apparaissent, en quelque sorte, naturels. On imagine difficilement qu'une partie de football puisse se dérouler correctement sans institutions... Plus proche de notre sujet, dans le domaine économique, les institutions prennent par exemple la forme de normes techniques ou de qualité. La proximité institutionnelle facilite les interactions entre individus car elle implique le partage de repères communs. Talbot et *al.* (2005) montrent comment cette proximité réduit les incertitudes en

homogénéisant les comportements, en rendant les institutions subjectives et en régulant les conflits. L'absence de proximité institutionnelle a notamment été mis en avant par certains dirigeants à propos des liens avec l'enseignement supérieur : « on essaie de créer des liens avec les laboratoires mais c'est compliqué, nous n'avons pas la même temporalité, pas la même culture », indique l'un d'entre eux.

La proximité *cognitive* relève du partage d'un certain nombre de connaissances communes (Boschma, 2004). Deux entreprises concurrentes, exerçant le même métier, ont en commun des savoir-faire, un vocabulaire spécifique, des compétences, etc. Cette proximité est liée à une capacité élevée d'absorption et d'apprentissage de nouvelles connaissances (Nooteboom, 2000), y compris lorsqu'elles ont un caractère tacite (non codifiable). L'économiste Boschma (*ibid*) insiste sur la nécessité de trouver la « bonne » distance cognitive pour deux entreprises. Une trop forte distance génère des difficultés d'apprentissage tandis qu'un excès de proximité cognitive enferme l'entreprise vis-à-vis du monde extérieur, obscurcit les nouvelles possibilités offertes par la diversité du marché et réduit les opportunités d'innovation. L'auteur résume les enjeux relatifs à cette forme de proximité : « les acteurs ont besoin de proximité cognitive sous la forme d'une base de connaissances communes s'ils veulent communiquer, comprendre, absorber et traiter de nouvelles informations. Cependant, une trop grande proximité peut nuire à l'apprentissage interactif ».

La notion de proximité *sociale* est, quant à elle, liée à l'*encastrement* des échanges économiques dans des ensembles de relations sociales. Cette proximité, par le biais de relations de confiance, facilite également la transmission d'informations. Elle gravite autour de l'engagement moral des acteurs. Cette dimension sociale est susceptible d'améliorer la performance économique et la capacité d'innovation de l'entreprise. Mais un surcroît de proximité sociale peut aussi générer un enfermement et amener à sous-estimer le risque d'opportunisme, nous dit Boschma (*ibid*). Certains acteurs peuvent être amenés à tirer parti de cette proximité au détriment des autres, en activant par exemple des barrières sociales.

S'agissant de la proximité *culturelle*, l'un des dirigeants d'entreprise rencontrés lors de notre enquête s'exprime sur ce qui le lie avec ses homologues de la région : « On partage cette vision des choses qui consiste à dire qu'on est profondément bretons dans notre âme ». Ce témoignage d'une forte proximité culturelle résonne fortement chez les entrepreneurs bretons. Cette forme de proximité s'explique par une identité commune, un sentiment d'appartenance à une communauté de destin et à une histoire partagée. Elle est vectrice de solidarité entre les chefs d'entreprise. Ce dénominateur commun, très prononcé en Bretagne, constitue une base

solide dans la coordination entre acteurs. Il est fortement lié au sentiment d'appartenance au territoire et au partage de valeur. On retrouve par exemple des manifestations de cette proximité culturelle entre les entreprises membres du réseau « Produit en Bretagne » et de la « Marque Bretagne ».

La plupart du temps, c'est la conjugaison de ces multiples formes de proximité qui permet d'accéder à différents espaces de relations que nous proposons de présenter dans le point suivant.

## **2. Trois logiques d'accès aux réseaux**

Dans son ouvrage phare, « *The Great Transformation* » (1944), l'économiste institutionnaliste Carl Polanyi a montré que les échanges entre acteurs peuvent être organisés en trois grands types de systèmes : réciprocité, redistribution et marché. Il y critique le libéralisme et les partisans du « tout marché » en démontrant que les acteurs économiques sont encastrés dans des relations sociales qui pèsent directement sur leurs choix. La vision d'une économie de marché autorégulée ne correspond en rien à la réalité, si ce n'est sur les marchés boursiers. Polanyi démontre l'importance des relations hors marché comme modèle institutionnel. La notion de réciprocité permet d'expliquer, selon l'auteur, les rapports sociaux entre individus à travers le don et le contre-don, notions développées par l'anthropologue Marcel Mauss, dans ses travaux consacrés aux sociétés « archaïques » (1923). Ces éléments sont indispensables pour comprendre le fonctionnement des réseaux sociaux comme une alternative aux marchés, y compris lorsqu'ils réunissent des chefs d'entreprise.

Le réseau, nous dit Nohria (1991), constitue un mode d'organisation adapté à la mondialisation car il permet de s'affranchir des distances dans la coordination des centres de décision. Ainsi fonctionnent les grandes multinationales, les banques d'affaires mais également le secteur de la recherche. Veltz (1999) va dans le même sens en estimant que la fin de l'économie taylorisée et verticalisée annonce l'ère des réseaux.

Le réseau permet de réduire les incertitudes liées à l'environnement économique des entreprises via des interrelations. Elles peuvent prendre la forme de participations croisées en capital (*interlocking shareholding*) ou encore de représentations croisées dans les conseils d'administration (*interlocking directoring*). Selon Salancik (1995), le réseau offre cinq types d'avantages à son membre : obtention d'informations sur les concurrents, introduction de conventions de comportements permettant de borner les frontières d'appartenance au réseau,

mise en commun des besoins des membres pour les relations avec les clients, fournisseurs, etc., valorisation du membre auprès des autres et confiance qui réduit les coûts de transaction.

Comme nous l'avons vu, les différentes formes de proximité débouchent sur l'existence de relations entre entreprises et entre dirigeants. Les mécanismes à l'œuvre jouent sur la façon dont se forment leurs espaces de relations que nous définissons comme des modes d'accès aux relations sociales. Avec Grossetti et Bès (2001), nous retenons trois voies différentes d'accès aux réseaux sociaux : institutions, marchés et relations individuelles. Précisons qu'il ne nous semble pas utile, à ce stade, de distinguer les réseaux structurés des réseaux personnels. Le chapitre 6 s'y intéressera spécifiquement.

## 2.1 L'accès par les institutions

L'accès aux relations sociales par les *institutions*, cette fois au sens courant d'organisation et non plus au sens où la sociologie les définit, répond à une logique d'*intermédiation*. Dans ce cas, le contact résulte d'une mise en relation par un tiers. Les deux acteurs ne se connaissent pas nécessairement mais ont en commun d'être impliqués dans un même organisme ou une même instance. C'est par exemple le cas de deux dirigeants membres d'un conseil d'administration ou d'un comité consultatif auprès d'autorités locales ou bien des projets soutenus par les pôles de compétitivité. Ces intermédiaires les mettent en contact, ce qui constitue une première étape vers une possible collaboration. Cette voie a l'avantage d'ouvrir largement le potentiel de relations des entrepreneurs.

L'étude des liens « interlocks » d'administrateurs a montré comment la participation d'un dirigeant à un conseil d'administration d'une société tiers pouvait avoir un effet positif sur la performance de sa propre société (Charreaux, 2003). L'accès à un ensemble d'experts et la réciprocité des conseils prodigués via ces instances expliquent en partie l'origine des résultats constatés. Burt (1993) précise qu'une entreprise « incorporera à son conseil d'administration des représentants des ressources les plus critiques, par exemple des banquiers, de façon à garantir sa survie ». A côté d'autres motivations, la recherche de ressources semble conduire les dirigeants à devenir partie prenante d'institutions. « En tant que membre du conseil d'administration de la banque locale, j'ai beaucoup appris sur les raisons des succès et des échecs des uns et des autres, ça m'a aussi permis de rencontrer d'autres patrons » témoigne l'un des dirigeants de notre panel.

## 2.2 L'accès par les marchés

Il s'agit d'une sphère d'échange *a priori* déconnectée de l'*encastrement* social des entreprises. Ici, la relation ne s'établit ni par une chaîne de relations préalables, ni par l'intervention d'une institution extérieure. L'acteur émet son offre sur un marché et attend qu'un autre acteur réponde à sa demande. Les prix servent de variables d'ajustement. Une fois la négociation aboutie, la transaction peut avoir lieu. Ces marchés peuvent avoir un caractère matériel ou non. Mais il faut souligner qu'une contractualisation répétée entre deux acteurs peut conduire à s'extraire des marchés via la mise en place de routines.

Un des entrepreneurs rencontré explique comment, étant devenu un acteur visible sur les marchés, il établit régulièrement des nouveaux contacts avec de (futurs) partenaires par l'intermédiaire d'internet, qu'il s'agisse de clients ou de fournisseurs. En termes de recherche et développement, les publications scientifiques constituent une base de contacts utiles aux entreprises pour faire appel à des chercheurs dont les travaux répondent à leur besoin. On pense également aux salons internationaux qui permettent de se rendre visible directement sur les marchés et de générer des rencontres. Ici, il n'y a pas forcément d'interactions préalables. La recherche de compétences peut également trouver sa réponse via le marché de l'emploi (agence pour l'emploi, sites internet). Dans ce dernier cas, l'entreprise a aussi la possibilité de mobiliser son réseau relationnel (celui de son dirigeant et de ses salariés) pour répondre à sa demande. Le marché, bien que ce ne soit pas son but premier, s'avère donc être une voie d'entrée possible pour initier des relations.

## 2.3 L'accès par les relations individuelles

S'agissant des relations directes, « les travaux sur les réseaux sociaux ont montré qu'en dehors de l'appartenance à des organisations, les individus bénéficient aussi de réseaux de relations individuelles associant des liens de différentes natures » (Pecqueur et Zimmermann, 2004 dans Ménage, 2011). L'importance des relations individuelles nous a été soulignée par l'un des enquêtés : « ce sont avant tout des histoires d'hommes », « les partenariats et les collaborations sont avant tout des rapports entre les hommes » affirme-t-il en décrivant ses interactions avec les acteurs locaux. Le rôle des relations individuelles a été largement développé lors des récits de l'histoire de l'entreprise que nous avons recueillis (cf. 4.). Par ailleurs, l'appartenance à un réseau est généralement permise par l'intervention d'un tiers,

comme le montre cet extrait d'un de nos entretiens : « Je connaissais S. qui ne cessait de me parler de l'intérêt de participer aux réunions du CJD, j'ai fini par m'y rendre ».

Ces rapports de personne à personne sont souvent régis par la confiance. Ce mot a fréquemment et spontanément été employé par les dirigeants rencontrés. Ce mode de travail collaboratif favorise les échanges et la circulation d'information, notamment quand elle a un caractère tacite (Baillette, 1998).

Ces relations individuelles ont de multiples origines. Elles émanent la plupart du temps de cadres collectifs tels que la famille ou l'appartenance commune à un groupement d'entrepreneurs. Elles peuvent aussi naître plus spontanément, sans intermédiation ou simplement par l'intermédiaire d'une chaîne de relations. « J'étais au restaurant avec un ami lorsqu'il rencontre par hasard l'un de ses amis. Nous commençons à discuter (...). Plus tard, ce dernier m'envoie une invitation à leur assemblée générale », confie un des chefs d'entreprise.

En définitive, tout se passe comme si le chef d'entreprise, grâce aux proximités mobilisées, réussissait à percevoir plus finement l'espace de relations dans lequel il évolue, jusqu'à pouvoir solidifier un réseau devenu « sien ». Nous avons découvert, dans cette deuxième section, trois chemins possibles pouvant le conduire à nouer des relations sociales, éléments fondateurs de l'encastrement.

### **3. Encastrément social et réseaux d'entreprises**

Dans la postface de son célèbre ouvrage « Sur la monnaie et l'économie », Keynes (2009, paru pour la première fois en 1936) écrivait : « il ne faut pas exagérer l'importance du problème économique, il ne faut pas sacrifier à ses nécessités supposées d'autres affaires d'une portée plus grande et plus permanente ». Il n'y a pas que la recherche de ressources valorisables économiquement, d'autres variables viennent inciter le chef d'entreprise à s'insérer dans des réseaux : c'est ce que nous allons tenter de démontrer. « Des déterminants sociologiques justifient des comportements déviants de ceux prescrits par une stricte rationalité économique » nous dit Ferrary (2010). Les décisions individuelles des dirigeants peuvent être guidées par des principes extra-économiques. Ces décisions sont impactées par le degré d'*encastrément social* du dirigeant.



Nous proposons de présenter ce qui constitue, selon nous, les trois dimensions principales de l'*encastrement social* des dirigeants d'entreprise : l'accès aux ressources, l'accumulation de *capital social* et le lien avec le territoire par l'*empowerment*. La première vise à déterminer le rôle des réseaux dans la recherche de ressources pour l'entreprise. La deuxième montre comment les réseaux permettent aux dirigeants d'accumuler une capacité à multiplier le champ des possibles en matière d'interactions. La troisième explicite le rapport qu'ils entretiennent avec le territoire où l'*intermédiation* par les réseaux joue un rôle majeur.

### 3.1 L'*encastrement* lié aux ressources pour l'entreprise

Nous avons préalablement établi que trois logiques permettaient aux dirigeants d'accéder aux réseaux : le marché, les institutions et les relations individuelles. Mais une fois insérés dans un ou plusieurs réseaux, quels buts poursuivent-ils ? La recherche de *ressources* constitue une première réponse.

La *théorie des ressources* constitue, depuis les années 1980, une des approches dominantes en termes d'analyse de stratégie d'entreprise. Elle a servi de base au développement d'autres courants, notamment ceux relatifs aux aspects relationnels et inter-organisationnels de l'entreprise, développés par Dyer et Singh (1998).

C'est Penrose qui, en 1959, introduit la notion de *ressource* pour l'entreprise en distinguant les « inputs » des services qu'ils apportent. Vingt-cinq ans plus tard, Wernerfelt (1984) s'interroge sur les causes des différences de performance entre les entreprises sur une longue période. Il ne trouve de réponse satisfaisante ni dans le secteur d'activité, ni dans la position sur le marché, ni dans la gamme de produit qu'elles développent. Le principal facteur de performance viendrait des *ressources* qui permettraient à l'entreprise de bénéficier d'avantages sur ses concurrents (Depeyre, 2005), notamment quand elles ont un caractère intangible. Une ressource peut servir à développer plusieurs produits (ou services) quand plusieurs *ressources* peuvent participer à la conception et la fabrication d'un seul produit (ou service). L'enjeu consiste donc pour l'entreprise à savoir sélectionner les meilleures *ressources*, puis à savoir les exploiter. Makadok (2001) insiste, quant à lui, sur l'étape cruciale de sélection des *ressources*. Le dirigeant doit s'efforcer de ne pas sélectionner les mauvaises et privilégier celles qui sont valorisables par son entreprise. Le réseau constitue, à ce titre, un filtre intéressant à exploiter, par exemple pour faire le bon choix dans le cadre du recrutement d'un nouveau collaborateur : « je passe un appel à mes contacts quand la

personne que je souhaite recruter a travaillé dans une société que je connais » affirme un des chefs d'entreprise lors de nos entretiens.

Barney (1991) dresse, avec son modèle VRIN (pour *Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non substituable*) une série de caractéristiques propres aux *ressources*. Selon l'auteur, elles doivent être créatrices de valeurs, difficilement imitables, rares et non substituables. Cette approche s'avère utile dans les *benchmarkings* réalisés par les entreprises pour comprendre ce qui les distingue de leurs concurrents. Les liens tissés entre dirigeants (constituant leur réseau), et plus encore l'information qui circule par cet intermédiaire, répondent bien à ces quatre critères. Pour les petites entreprises ne disposant pas de moyens matériels et financiers pour « acheter » de la connaissance sur les marchés, le réseau constitue un moyen plus accessible d'accès aux *ressources*, surtout de nature informationnelle.

La capacité d'une firme à intégrer et coordonner la connaissance fait l'objet d'une *théorie de la connaissance* érigée notamment par Kohut et Zander (1992). Cette capacité correspondrait à un des rôles principaux des entreprises car elle serait la meilleure façon de s'organiser pour gérer la connaissance. La frontière de la firme dépendrait de sa capacité à l'intégrer et la coordonner. La connaissance est perçue comme un *input* brut, comme une matière première, que l'entreprise s'empresse de valoriser en la transformant en actif.

L'approche relationnelle nous éclaire sur les besoins qu'ont les entreprises d'intégrer dans leur fonctionnement d'autres ressources que celles possédées en propre. Dans leur article fondateur, Dyer et Singh (*ibid*) identifient quatre avantages concurrentiels liés à la dimension inter-organisationnelle de la firme : « la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération, la mise en œuvre de processus de partage et d'échange d'information (apprentissage conjoint) au sein de la relation, l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation et la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés à la relation privilégiant la résolution amiable entre les partenaires » (Prévot et *al.*, 2010). Le transfert d'informations via les relations sociales constitue, selon les auteurs, un facteur de compétitivité pour les entreprises. Elles nouent des liens avec des partenaires pour pouvoir bénéficier de ressources qu'elles n'ont pas, et davantage de ressources qu'elles pourraient « associer » à celles disponibles en interne, les convertissant ainsi en actifs spécifiques, notamment issus des économies de proximité (cf. tableau 6). L'un des dirigeants rencontrés raconte ainsi que c'est en étant en permanence à l'écoute de son réseau de clients qu'il améliore continuellement ses produits : il traduit ces ressources informationnelles en actifs spécifiques lui permettant de gagner en compétitivité.

Actifs spécifiques issus des économies de proximité	Une spécificité de site liée à la réduction des coûts de transaction issue de la proximité physique entre firmes implantées sur un même territoire. Cette spécificité de site peut être élargie à l'exploitation d'une ressource naturelle localisée selon O. Boissin.
Actifs spécifiques infrastructurels	Une spécificité relative aux équipements physiques. La présence d'infrastructures particulières par exemple (autoroutes, ports, systèmes de communications, etc.).
Actifs spécifiques liés aux compétences	Une spécificité relative aux compétences humaines. C'est ce type de spécificité que retiennent avant tout les analyses évolutionnistes.
Une spécificité dédiée	Cette spécificité trouve son origine dans une personnalisation de l'investissement en vue de répondre à un besoin particulier d'un client (par exemple le travail à façon).

Source : à partir de Williamson (1985) et Boissin (1999).

Tableau 6 : Types d'actifs spécifiques (source : Laperche et Uzunidis [2011])

L'intérêt de la science de gestion pour les ressources montre bien qu'il s'agit d'une problématique clé pour comprendre le fonctionnement des entreprises. Les ressources disponibles grâce aux réseaux sociaux des dirigeants, et plus largement de leurs entreprises, contribuent à subvenir à leurs besoins, en complément de celles issues des marchés et des institutions.

Il s'agit ici d'une perspective économique d'optimisation sous contrainte. L'entreprise optimiserait ses relations sociales pour bénéficier de ressources pertinentes et efficaces comme une industrie le ferait en optimisant sa consommation d'énergie servant à alimenter ses machines. Cette vision rationnelle, si elle répond aux préoccupations des dirigeants - et dont témoignent les études de cas sur lesquelles s'appuient souvent la science de gestion - ne doit pas minimiser la dimension sociétale des réseaux sociaux d'entrepreneurs. L'implication des dirigeants dans ces réseaux ne fait pas que répondre à ce besoin de ressources avec la seule dimension utilitaire. D'autres motivations, que nous proposons d'aborder *infra*, interviennent.

### 3.2 Les réseaux comme pourvoyeurs de *capital social* des dirigeants

De nombreuses définitions ont été proposées par la littérature pour préciser la notion de *capital social*. Ce concept a été notamment approfondi par les sociologues James Coleman et Pierre Bourdieu et le politologue Robert Putnam. Bourdieu identifie trois formes de capital :

culturel, économique et social. Dans son célèbre article « *Le capital social. Notes provisoires* » (1980), il définit cette notion comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ». Putnam définit le capital social comme la richesse des relations interpersonnelles sur un territoire donné (1995). L'auteur s'intéresse notamment au lien entre démocratie et *capital social*. Il explique le relatif déclin économique des Etats-Unis par l'effritement du *capital social* qu'il mesure par le degré d'engagement des citoyens dans les réseaux sociaux. L'auteur distingue deux types de *capital social* : le *bonding capital*, littéralement celui qui unit, et le *bridging capital*, littéralement celui qui relie. La définition de Coleman est sans doute celle qui nous intéresse le plus car elle fait le lien entre le niveau micro (dans notre recherche, le chef d'entreprise) et le niveau macro (le territoire et son développement). Selon l'auteur, le *capital social* facilite les actions entre acteurs. Il s'agit d'une ressource produite par la réciprocité, les relations de confiance et les normes sociales. Pour Nahapiet et al. (1998), le *capital social* est ainsi un « système de représentations communes et un espace commun de sens entre membres d'un groupe ».

Les entrepreneurs se servent des réseaux pour augmenter leur *capital social*. Mais pourquoi considèrent-ils important de le faire ? Investir du temps pour son *capital social* se fait au détriment d'autres activités. Les dirigeants sont conduits à arbitrer entre se concentrer sur le fonctionnement interne et accumuler du *capital social*. Il s'agit de construire une « capacité à accéder » plus qu'un « accès direct ». Ce capital peut être dormant s'il n'est pas utilisé par les dirigeants. A travers les réseaux, ces derniers mettent en place, de manière intentionnelle ou non, des stratégies d'accumulation de *capital social*.

L'importance donnée au *capital social* s'illustre notamment par la disposition des dirigeants à payer pour intégrer un réseau. Outre l'investissement en temps, les cotisations demandées aux membres de clubs d'entreprises les plus prestigieux peuvent parfois atteindre plusieurs milliers d'euros par an, sans fournir aucun service matériel. L'un des dirigeants estime ainsi qu'il avait, au démarrage de sa société, « autre chose à faire que de dépenser de l'argent dans un club et de passer du temps là-dessus ». Rien ne garantit l'impact positif pour l'entreprise. Construire et étendre son *capital social* peut alors être perçu comme une forme d'épargne qu'il s'agirait de faire fructifier.

Par ailleurs, certains dirigeants mettent en place des stratégies d'optimisation de leur *capital social* en se rendant indispensables dans le fonctionnement d'un réseau. Ils combrent des *trous structuraux* (Burt, 1995), ce qui leur offre un certain pouvoir sur les autres membres du

réseau. Pour y accéder, il est nécessaire de passer par leur intermédiaire. Ils peuvent alors profiter de cette position dominante pour s'accaparer les relations jugées les plus stratégiques. Précisons que le chapitre 6 revient plus en profondeur sur la notion de capital social en traitant d'une part du rôle de la confiance dans les liens entre membres d'un réseau et d'autre part de la façon dont le capital social est susceptible de contribuer à l'innovation des entreprises.

### 3.3 Le lien avec le territoire et *empowerment*

Quel autre motif incite un chef d'entreprise à s'investir dans des réseaux ? Nous avons passé en revue les raisons de nature économique avec la recherche de ressources pour l'entreprise comme motivation. Mais, que signifie l'engagement du dirigeant dès lors qu'il dépasse cette vision utilitaire de son environnement ? L'enquête « Entreprises et Territoires » réalisée par le Centre des Jeunes Dirigeants (Tillette, 2002) indique que 75 % des chefs d'entreprise interrogés se disent impliqués dans la vie économique locale. Pourquoi un tel engouement ? Quel est le rôle des réseaux dans cette implication sociétale, souvent très liée au territoire ?

#### a) Les réseaux comme intermédiaire entre les entreprises et le territoire

Angeon et *al.* (2006) s'interrogent sur les liens entre relations sociales et territoire. Les auteurs insistent sur la nécessité de coordination des acteurs comme préalable à l'établissement de règles et d'institutions communes dans une perspective de développement territorial. Le partage d'un même système de valeurs conditionne les relations sociales au sein du territoire. Pour les auteurs, « le processus de construction territoriale relève du partage d'informations » dont les liens sociaux sont le support. Le besoin de coordination au niveau local répond aussi à une volonté d'agir collectivement là où l'action individuelle ne suffit pas : « l'action collective résulte des dynamiques de coopération qui s'établissent entre les agents ». Elle n'est possible qu'à la condition que les acteurs interagissent régulièrement, notamment du fait de la proximité géographique. L'engagement des acteurs autorise la construction d'un territoire et son développement. Moine va jusqu'à définir le territoire comme un espace de relations entre individus (2006) : être partie prenante du territoire ne signifie dès lors plus seulement y travailler ou y résider mais réclame d'y interagir socialement.

Dans les territoires de taille modeste comme les zones d'emploi de Bretagne Sud, les réseaux sont un moyen d'acquérir une reconnaissance par les pairs et contribuent à l'épanouissement

du dirigeant (Swedberg et *al.*, 1992). Etre reconnu serait facilité du fait du nombre plus restreint d'entreprises « qui comptent pour le territoire ». L'un des dirigeants témoigne ainsi de cette spécificité : « dans une réunion de patrons locaux, je suis reconnu. Ca ne serait pas nécessairement le cas à Nantes ou à Paris, compte tenu de la taille relative de ma société ».

Une majorité des entrepreneurs rencontrés en Bretagne Sud confirment ce besoin de tenir un rôle dans leur territoire d'appartenance. L'un d'eux considère par exemple qu'il « participe au cercle du développement ». Le territoire lui a apporté par le passé, il doit aujourd'hui à son tour contribuer à son développement. La participation à des réseaux, comme moyen de s'impliquer dans la vie locale, constitue une voie privilégiée pour assurer cette forme de réciprocité (Colletis et Pecqueur, 2005). Sur le long terme, l'entreprise sera pénalisée si son territoire d'appartenance se porte mal, et inversement. Il ne peut (et ne veut) pas se dissocier de ce destin commun. Le dirigeant en a conscience et considère cette implication comme un principe. Il estime que son rôle est complémentaire à celui des décideurs politiques locaux. Il co-construit le développement local avec ses capacités propres et ses outils.

En ce sens, l'action collective, qui passe notamment par l'influence sur les décisions publiques, est largement facilitée par les réseaux d'entrepreneurs. Ce sont des lieux d'échanges (d'informations) mais également des lieux de débats où les consensus peuvent déboucher sur des prises de position à propos du projet de territoire. Seul, il semble bien plus difficile de faire entendre sa voix.

#### b) L'*empowerment* territorial des chefs d'entreprise

Cet engagement se rapprocherait de la notion d'*empowerment*, littéralement la « prise de pouvoir ». Bien que ce concept fasse l'objet de débat quant à sa traduction française et sa définition (Le Bossé, 2003), nous retenons ici qu'il s'agit d'un processus conduisant à influencer les conditions d'actions ou les actions elles-mêmes. Rappaport (1987) définit ainsi l'*empowerment* comme : « la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent ». Au niveau d'un territoire, on peut interpréter cette volonté des entrepreneurs locaux d'agir pour mieux maîtriser leur destin et celui de leurs entreprises. Face aux enjeux locaux comme la création d'emplois, certains dirigeants veulent prendre part aux changements et contribuer aux solutions proposées qui les concerneront pleinement une fois mises en œuvre. Les entreprises deviennent « agents de leur propre destinée » (Breton, 1989). Signalons que nous n'avons pas

recensé de recherches qui mobilisent la notion d'*empowerment* appliquée aux chefs d'entreprise sur leur territoire d'appartenance. Si l'on considère les dirigeants d'entreprise comme faisant partie d'une communauté, il nous semble pertinent de pouvoir transférer cette notion qui, habituellement, est plutôt appliqué à l'étude d'autres groupes sociaux.

Concrètement, deux exemples issus de notre terrain de recherche illustrent l'influence que peuvent avoir les entrepreneurs sur les choix en matière de politiques économiques locales et de projet de territoire.

Le premier correspond au rôle dévolu aux chefs d'entreprise dans la gouvernance de l'Agence de développement économique du Pays de Vannes. Son pilotage stratégique est assuré par des professionnels issus du secteur privé, la plupart dirigeants d'entreprise. Le conseil d'administration, dont bureau est composé de quatre patrons, du Président de Vannes Agglo, d'un maire et d'un représentant de la CCI, décide des grandes orientations locales en matière de développement économique du territoire. L'Agence travaille au côté des collectivités mais le rôle de chef de file est délégué aux entrepreneurs. La gouvernance de l'Agence de développement d'Halifax au Canada répond, du reste, à la même logique (cf. chapitre 7).

Le second exemple a trait au pilotage de l'Agence de développement du Pays de Lorient. Si le conseil d'administration est composé exclusivement de personnalités issues du secteur public conformément à ses statuts, l'Agence s'est, en complément, dotée d'un comité d'orientation stratégique et de pilotage, composé à parité d'entrepreneurs et d'élus. Cette décision répond à une volonté du milieu économique de s'impliquer dans les choix en matière de développement local mais également à une volonté politique de mieux prendre en compte les besoins et contraintes des entreprises locales.

Il s'agit bien d'« associer les personnes concernées à la définition de la cible du changement » (Le Bossé, *ibid*) qui définit l'*empowerment*. Le réseau constitue en ce sens un mode d'organisation pertinent pour légitimer la représentation des entreprises auprès des décideurs locaux.

Ferrary (*ibid*) nous offre une interprétation de cette implication de nature non économique des dirigeants dans les réseaux. D'après l'auteur, « plus un individu est désocialisé et plus il est rationnel pour lui d'avoir un comportement utilitariste dans ses échanges. En revanche, dès lors que l'agent est socialement encadré dans le même réseau social que son partenaire d'échange, alors des mécanismes sociologiques et psychologiques interviennent pour déterminer son comportement et peuvent le conduire à agir à l'encontre de son utilité économique. Plus le réseau social des agents est dense et plus ces mécanismes non

économiques interviennent dans la justification du comportement des agents » Il s'agit d'une explication au fait que certains entrepreneurs très socialisés ne recherchent pas de bénéfices économiques directs à travers les réseaux. La nature de la relation évolue : si dans premier temps, la motivation première peut être la recherche de ressources économiques, avec le temps, d'autres composantes de nature affective par exemple, peuvent s'ajouter et modifier les raisons qui poussent l'agent à entretenir sa relation sociale.

Nous reviendrons plus longuement sur le rapport qu'entretiennent les dirigeants de Bretagne Sud avec leur territoire dans le chapitre 6, en explorant d'autres dimensions que l'*empowerment*.

Nous souhaitons insister sur l'intérêt et transférer le concept d'*empowerment*, souvent appliqué aux groupes sociaux comme des minorités ethniques ou religieuses, aux chefs d'entreprise. La mobilisation de ce concept permet, selon nous, une meilleure appréhension de ce qui caractérise l'encastrement des dirigeants dans des réseaux sociaux. Il s'agit de l'un des apports de notre thèse.

Ces trois premières sections mettent au jour les mécanismes à l'œuvre dans la construction de l'encastrement social des chefs d'entreprise. Nous avons montré qu'une structure de faible taille influence positivement le degré d'isolement de son dirigeant mais que ce dernier doit briser sa solitude pour se prémunir du risque d'échec. Pour y parvenir, il s'appuie sur plusieurs formes de proximité et s'insère dans des espaces de relations. Une fois son réseau créé, il est encasté socialement et fait fructifier son capital social, bénéficie de ressources économiques et a la possibilité d'exercer son pouvoir, au sens d'*empowerment*, sur son territoire.

Les témoignages suivants, rapportés grâce à notre enquête, illustrent ces manifestations de l'encastrement, ils mettent en lumière, de manière empirique, le rôle des relations dans le projet d'entreprises des dirigeants. L'intérêt de retranscrire et d'analyser ces rapports d'expériences énoncés par les enquêtés réside, dans le fait qu'ils permettent d'éprouver les hypothèses théoriques construites en amont. En ce sens, cette dernière section complète les propos *supra* qui s'efforcent surtout de modéliser le processus d'encastrement.



## **4. Trois portraits de dirigeants pour illustrer le rôle des réseaux**

Cette dernière section propose trois portraits de dirigeants qui mobilisent, chacun à leur manière, les réseaux. En d'autres termes, ces chefs d'entreprise s'appuient sur leurs relations sociales pour mener à bien leur projet entrepreneurial. L'objectif poursuivi consiste à illustrer la façon dont ces entrepreneurs interagissent avec leur environnement. Ces portraits mettent aussi en avant l'intérêt d'étendre géographiquement les réseaux et révèle la perception qu'ont les dirigeants des avantages et inconvénients d'une implantation en Bretagne Sud. Précisons que les noms des sociétés et de leurs dirigeants ont été volontairement masqués pour des raisons de confidentialité.

### **4.1 Laurent D., PDG de la société Y., région de Quimper, 50 salariés**

Y. est à l'origine une société familiale créée après la seconde guerre mondiale. Elle conçoit et fabrique et du matériel pour les particuliers. Le développement s'est d'abord fait très localement, en Pays Bigouden, puis la clientèle s'est étendue à Quimper et plus largement. En 2014, l'export représente 30 % de son chiffre d'affaires.

Laurent D. rachète la société dans les années 2000 après plusieurs années de recherche. Il souhaite reprendre une entreprise à potentiel international dans un secteur de niche avec des produits techniques et, critère important, située en Cornouaille car c'est là qu'il réside : « trouver une entreprise à reprendre à côté de chez soi est une opportunité formidable ». Le rachat est compliqué et la chance joue beaucoup. Devenir patron a toujours fait partie du projet de Laurent D. Pendant des années, il se renseigne auprès d'experts comptables, d'avocats et de banquiers, ce qui lui permet de développer son carnet d'adresses. Il noue progressivement un réseau dont les membres seront, plus tard, décisionnaires dans le processus de rachat : toutes les personnes liées au dossier le connaissent. Ce réseau est principalement cornouaillais, voire quimpérois. En 15 ans, le dirigeant bâtit ce qui contribuera au succès du rachat. Sans ce réseau, il considère clairement qu'il n'aurait jamais pu réussir.

Revenons brièvement sur le rôle des réseaux dans son parcours. Notre dirigeant rencontre l'expert-comptable qui dispose du mandat de cession plusieurs années auparavant, alors qu'il travaille à un autre projet de reprise (qui finalement échoue). Au moment de la mise en vente

de Y., Laurent D. accède directement aux informations clés via cette relation. L'achat n'aurait pas été possible sans la participation du dirigeant aux réunions du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) cinq ans plus tôt. C'est un avocat de son entourage qui l'informe de la vente de sa future société et du nom du mandataire. Il s'aperçoit rapidement qu'il s'agit de l'expert-comptable avec lequel il a travaillé par le passé. Cela lui permet de constituer un dossier de rachat rapidement. Au niveau des relations avec le banquier en charge du dossier, Laurent D. a déjà eu l'occasion de travailler avec lui lors de son précédent projet de société. Quand ses « concurrents » mettent trois mois pour obtenir l'accord bancaire, lui met deux jours. Le fait d'avoir été présent sur le territoire pendant de nombreuses années avant la cession porte ses fruits. Ce réseau ainsi constitué lui permet de connaître toutes les personnes impliquées dans le processus.

En termes de relations avec les acteurs locaux, Laurent D. ne fréquente pas les clubs d'entrepreneurs quimpérois et préfère se concentrer sur son entreprise. Il considère ne pas avoir suffisamment de temps à consacrer à ce type d'activité. Néanmoins, il collabore avec la CCI dans le cadre d'un dossier de subvention lié à son projet d'extension. Le dirigeant préfère d'une manière générale travailler avec des entreprises cornouaillaises : il a décidé de ne faire appel qu'à un seul fournisseur situé à proximité alors qu'auparavant, il répartissait ses approvisionnements entre plusieurs entreprises, pas nécessairement locales. Cela lui confère une plus grande réactivité, même si ce fournisseur n'est peut-être pas le plus compétitif. Selon le PDG, le bilan opérationnel et économique de ce choix reste excellent.

La confiance joue un grand rôle dans ses relations professionnelles à l'échelle locale. Il attribue cela au sentiment commun d'appartenance au territoire qui autorise à aller plus loin dans les collaborations : « de fil en aiguille, notre fournisseur s'est mis à nous vendre de l'outillage, il soude des machines pour nous. C'est devenu un partenaire efficace, sympa et performant ». Le dirigeant privilégie toujours les solutions de proximité.

Les partenariats avec d'autres entreprises cornouaillaises alimentent cette vision. Il apprécie de mener des campagnes de « *cross marketing*<sup>51</sup> » avec ses amis patrons : « travailler ensemble rend les choses plus sympathiques ». Cette solidarité permet de chasser en meute (Y. participe à des salons internationaux avec d'autres sociétés locales) et d'avancer ensemble.

---

<sup>51</sup> Technique de vente qui consiste à proposer (...) des produits qui peuvent être perçus comme complémentaires, source : [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

En termes de « business », le fait d'être implanté dans une région périphérique ne pose pas de réel problème : Y. exporte dans le monde entier et les clients viennent jusqu'à Quimper, malgré un temps de transport jugé parfois très lourd à concilier avec le temps passé sur place. Il ne s'agit pas d'un enjeu crucial pour le développement de l'entreprise.

Le dirigeant travaille en partenariat avec un chercheur d'un laboratoire de recherche vannetais. L'origine de cette collaboration peut sembler surprenante. Après avoir déposé un dossier de demande de crédit impôt recherche (CIR), son entreprise fait l'objet d'un contrôle par les autorités fiscales qui délèguent cette tâche à un expert universitaire. En l'écouter lui prodiguer des conseils, notre dirigeant prend conscience qu'il répond parfaitement à certains de ses problèmes. A la fin de l'audit, il propose à l'expert de travailler ensemble. Depuis, les deux partenaires poursuivent leur projet avec un doctorant CIFRE en passe d'être recruté.

Laurent D. est, en outre, adhérent au réseau « Produit en Bretagne ». Plusieurs raisons expliquent cette démarche. Il connaît le Président du réseau qu'il a eu l'occasion de croiser à un dîner à Quimper. Ce dernier l'a convaincu de venir participer à une assemblée générale. Sur place, notre dirigeant est impressionné par la « tenue de l'évènement, son importance et sa cohérence ». Même s'il estime que cet engagement ne générera pas d'affaires nouvelles pour son entreprise, il considère indispensable de faire partie de ce mouvement qui dénote une solidarité et une vraie force régionale.

En comparaison avec la région parisienne, Laurent D. identifie les nombreux atouts de la région cornouaillaise : « un territoire avec une grosse identité, de grosses personnalités, il y a un état d'esprit dans les entreprises ». Un de ses homologues installé dans la banlieue sud de Paris déplore ce manque de lien entre ses salariés, leur entreprise et leur territoire. Notre dirigeant apprécie cet état d'esprit qu'il attribue aux racines fortes des habitants : « c'est ça qui nous donne des ailes, on a envie d'avancer, ce n'est pas que du discours ».

S'agissant des handicaps liés à son implantation sud-finistérienne, Laurent D. regrette le prix « exorbitant » du billet d'avion pour Paris. Il estime cette situation supportable tant que son entreprise est en bonne santé. La future ligne TGV représente un grand espoir : trois heures en train constituent un seuil limite qui lui permettrait de ne plus prendre l'avion. Autre point de difficulté, les recrutements qui ne sont pas toujours faciles : « la Bretagne n'est pas une région qui attire mais une région qui retient ». Il s'appuie sur la diaspora bretonne comme vivier de profils de haut niveau. De nombreux cadres d'origine bretonne souhaitent quitter Paris, l'enjeu est de les faire venir jusqu'en Cornouaille.

Par rapport au poids économique croissant des métropoles, le PDG estime que son entreprise est la preuve que la réussite au bout de la Bretagne reste possible, ce dont témoigne la croissance de son chiffre d'affaires. Le cadre de vie et la capacité d'ancrage du territoire sont fondamentaux, la qualité de la main-d'œuvre et l'état d'esprit également. Il est possible d'accueillir de nouvelles populations dans des conditions de vie « extraordinaires ». Selon notre dirigeant, les grandes métropoles régionales ne pourront pas continuer à absorber la croissance démographique. Cette saturation bénéficiera à l'Ouest qui ne s'arrête pas à Rennes et Nantes. Encore faut-il réduire les temps de transport pour assurer ce développement.

Ce témoignage illustre le *rôle décisif des réseaux dans des étapes* cruciales de la vie de l'entreprise, ici l'acte de rachat. Il montre bien que le dirigeant ne peut évoluer « hors sol » et souligne l'importance de l'*ancrage local de l'entreprise*.

## 4.2 Etienne B., PDG de la société D., région de Lorient, 14 salariés

La société D. est créée en 1987 dans une petite commune de l'agglomération lorientaise. Jusqu'en 2011, l'entreprise est spécialisée dans l'installation multimédia. Cette année-là, elle est rachetée par Etienne B., qui a déjà eu affaire au gérant de la société D. quelques années auparavant dans le cadre du développement d'une technologie commune. L'entrepreneur suit les activités de sa future entreprise jusqu'au jour où on lui propose de la racheter. Il en connaît déjà le contenu technologique et n'hésite pas à en faire l'acquisition. Etienne B. dirige déjà plusieurs sociétés dans le secteur de l'électronique. Une partie d'entre elles se situe sur la Côte d'Azur qu'il peut rejoindre facilement grâce au vol *low cost* reliant Brest à Toulon, sans avoir besoin de passer par Paris.

Il considère que le secteur vers lequel il a choisi d'orienter les activités de D., constitue un secteur d'avenir, notamment avec la tendance au vieillissement de la population et les besoins croissants de services à la personne. Selon lui, la société a un potentiel énorme : il a déjà été sollicité par des grands groupes et a été sélectionné pour participer à un projet piloté par un grand opérateur de l'Etat.

Etienne B. apprécie d'être installé dans la région de Lorient. Il connaît déjà bien la Bretagne et ses réseaux (CCI, MEITO<sup>52</sup>, Bretagne Développement International) qu'il estime très

---

<sup>52</sup> La mission de la MEITO est de contribuer au développement économique des activités Electronique, Informatique et Télécommunications de Bretagne, source : Bretagne Innovation

dynamiques, même par rapport à la région parisienne. Sa position de dirigeant d'autres sociétés, dont certaines sont implantées dans la région, lui vaut une reconnaissance auprès des acteurs de son secteur d'activité. Lors de son arrivée dans le Pays de Lorient, le dirigeant cherche à se faire connaître localement. Il fait rentrer deux sociétés morbihannaises de capital risque au capital de D., ce qui lui permet d'accéder à un « formidable » carnet d'adresses. Le fait de bénéficier de leur réseau lui a permis de se rapprocher d'autres entreprises potentiellement intéressantes par rapport à ses activités et pour générer des courants d'affaire.

L'absence de Ligne Grande Vitesse pour rejoindre Paris constitue un handicap pour son entreprise, notamment pour tisser des liens avec l'extérieur. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de faire venir des clients européens, qui, une fois arrivés à Paris, doivent passer quatre heures supplémentaires dans le train avant d'arriver à destination. Le prix du billet d'avion Lorient Paris s'avère, par ailleurs, dissuasif. Au-delà des conséquences logistiques et financières pour sa société, il estime que le territoire est aussi pénalisé du point de vue de son image, même par rapport à Rennes qui n'est pourtant pas très éloignée de Lorient. La perception que peuvent avoir les clients est impactée négativement, selon le dirigeant.

Comme entrepreneur, Etienne B. s'est, depuis leur création, intéressé aux Pôles de compétitivité, notamment pour l'aspect collaboratif des projets soutenus. Dans ses différentes sociétés, il accueille des doctorants et des post doctorants, ce qui lui a permis de créer de liens avec l'Université de Bretagne Sud. Cette collaboration a, par ailleurs, débouché sur un projet de recherche. Notre dirigeant considère comme nécessaire de dégager du temps pour s'impliquer dans les réseaux malgré les conséquences négatives sur le temps passé à animer la société.

S'agissant des partenariats avec des entreprises locales, D. sous-traite une partie de la fabrication de ses produits, mais son dirigeant estime que cette situation ne durera pas, compte tenu des quantités demandées dans les prochaines années. Ces partenaires sont basés en Bretagne Sud, avec par exemple un très bon fournisseur à Quimper.

Il entretient des relations avec les acteurs rennais, notamment le Pôle Image et Réseau et BDI qui lui apportent des contacts et l'aident à mobiliser des compétences indisponibles localement.

L'ancrage au territoire s'exprime par les compétences et la technologie présentes localement. Le dirigeant n'exclut pas à l'avenir d'ouvrir des succursales plus près de Rennes, mais il est nécessaire, pour y parvenir, d'avoir atteint une certaine taille. Si cela avait été possible à l'époque, il aurait préféré une installation à Rennes, même s'il reconnaît l'existence « d'un

bon petit réseau » à l'échelle locale. Comme beaucoup d'autres, il regrette le temps de trajet élevé pour rejoindre Paris qui est « presque aussi long que pour faire Paris Dubaï ». La Bretagne Sud est néanmoins un territoire pertinent pour envisager une croissance via la R&D, davantage que pour bénéficier d'un grand marché.

En termes de partenariats locaux, sa société fait appel à des compétences de la CCI, notamment en matière de RH car elle n'a pas l'expertise en interne. Ce type d'appui peut aussi être utile pour les entreprises souhaitant se lancer à l'export. Les réseaux aident aussi à décrypter la réglementation et d'autres sujets complexes. Il s'agit, selon le dirigeant, d'une ressource informationnelle et relationnelle. Son historique professionnel lui a permis de construire un réseau solide d'amis patrons extérieurs au territoire. Ses divers investissements constituent aussi une porte d'entrée vers d'autres réseaux. Sur le territoire lorientais, Etienne B. a réussi à monter un projet de la BPI en partenariat avec l'université et des financeurs. Il est très fier d'avoir pu mobiliser localement le tryptique réunissant recherche, entreprises, financiers.

S'agissant de la Bretagne Sud, il est sensible au fait que les villes dialoguent entre elles et parviennent à collaborer. Il est intéressant de transposer aux collectivités ce type de levier sur lesquels les entreprises ont l'habitude de s'appuyer pour se développer. Des axes économiques communs existent, au-delà des lignes de transport. L'entrepreneur regrette par exemple que ses homologues quimpérois ne soient pas plus souvent invités aux conférences qui se tiennent en Morbihan. Il serait donc intéressant de chercher à mutualiser les moyens pour rayonner davantage. « Un seul message de trois villes est plus audible qu'un message d'une seule ville » affirme-t-il. L'alliance est un moyen de faire face aux métropoles régionales qui risquent de monopoliser cette capacité à rayonner. Il y a finalement beaucoup de raisons d'être divisé, il faut aller chercher ce qui pourrait faire sens ensemble et laisser de côté les individualismes. Selon le dirigeant, les spécificités propres à chaque ville ne devraient pas empêcher une mobilisation commune sur certains sujets, comme l'organisation d'appels d'offres.

La taille du territoire peut aussi être un atout : plus de flexibilité, plus de réactivité et potentiellement plus d'innovation. Mais il est certain que les métropoles sont bien structurées pour développer leurs réseaux. Lorient n'aura jamais la puissance de Rennes mais elle peut réfléchir aux meilleures façons de mutualiser avec d'autres villes moyennes.

En somme, le dirigeant *s'appuie sur les réseaux locaux* pour mener à bien son projet mais *ne néglige pas les acteurs extérieurs* au territoire en fonction de la spécificité de ses besoins.

### 4.3 René F., PDG de la société S., région de Vannes, 60 salariés

René F., 58 ans, ingénieur, est à la tête de sa société depuis 12 ans. Il a précédemment exercé des fonctions dans un grand groupe industriel avant de prendre la direction d'une entreprise. Notre dirigeant a toujours voulu détenir sa propre société. Il vient par ailleurs d'en racheter une seconde en France et dispose aussi d'une structure en Asie. Il acquiert S. en 2011, une société très technologique évoluant sur un marché de niche. A l'origine implantée à Paris, elle arrive à Vannes car le dirigeant de l'époque est originaire de la région et souhaite y préparer sa retraite. Déménager a failli conduire l'ancien patron à l'échec : sur 30 salariés, seuls 3 suivent.

Le futur nouveau dirigeant, René F., cherche une société dans le triangle formé par Rennes, Nantes et Lorient. Les réseaux, dans lesquels il a toujours été très impliqué, lui permettent de trouver ce qui correspond à ses critères. Pendant cette période de prospection, il discute beaucoup avec son entourage jusqu'à un rendez-vous avec un élu également chef d'entreprise. C'est ce dernier qui lui revendra S. L'Agence locale de développement lui avait également donné l'information du projet de cession.

Pour le chef d'entreprise, Vannes est un territoire pertinent lorsque l'on exerce des métiers très intenses, du fait notamment de son « côté relaxant ». Pouvoir enchaîner un déjeuner en bord de mer avec une réunion client, avec la tension liée aux négociations, constitue un atout indéniable. Les personnes extérieures sont attirées par la région et supporter quelques heures supplémentaires de transport n'est pas un problème quand on vient de l'autre bout de la planète. En revanche, les choses sont différentes pour les voyages à l'intérieur de l'Europe. Le dirigeant estime que se rendre à Bruxelles, Milan ou Londres est très compliqué et lui fait perdre une nuit à chaque déplacement. Selon lui, cela est dû à l'éparpillement des aéroports de l'Ouest. Il milite à ce titre pour un grand aéroport à Notre-Dame-des-Landes et pour la fermeture des petites infrastructures. Par ailleurs, vouloir systématiquement favoriser le lien avec Paris n'est pas une bonne orientation car : « le business se fait avec l'Europe et pas avec les administrations parisiennes ». Dans ce sens, il s'affiche clairement contre les investissements visant à gagner 40 minutes pour rejoindre Paris en TGV.

S. n'a pas de client dans la région, le plus près se situant en Normandie. En revanche, sa société a tout de même besoin d'un territoire fertile en compétences et en capacités d'innovation. L'entreprise doit être visible et s'engager pour être intégrée à la vie locale. La

présence d'une structure d'enseignement supérieur permet de concrétiser cet engagement et fournit des jeunes diplômés qualifiés. L'entrepreneur recrute beaucoup en apprentissage, il s'appuie, dans ce cadre, sur le vivier local d'étudiants. Mais dès qu'il s'agit de faire appel à des postes d'encadrement, il faut aller chercher ailleurs, y compris à l'étranger. Pour faire venir des cadres, il n'estime pas être pénalisé par sa situation géographique, comparé par exemple à Quimper qui est plus excentrée que Vannes.

En termes de sous-traitants, le chef d'entreprise mobilise des sociétés du bassin d'emploi et de la région. Il travaille en confiance avec ces dernières et considère cette valeur comme indispensable aux relations externes à l'entreprise. La montée en compétences de ses fournisseurs est un enjeu important. A condition qu'ils jouent le jeu de la transparence et de l'engagement, notre dirigeant accepte de les aider à monter en compétence. Le fait qu'ils soient implantés à proximité est indispensable à cette démarche : « passer deux heures chez un fournisseur à St Avé<sup>53</sup>, c'est facile. Faire la même chose à Ancenis (accessible en 1h30 de voiture de Vannes), c'est plus compliqué, ça prend la journée ».

Selon lui, la culture bretonne est fondée sur un contact direct et authentique, il compare la Bretagne à l'Alsace qui a aussi ce type de spécificité, notamment par rapport à la région parisienne. C'est d'ailleurs systématiquement là-bas qu'il rencontre des problèmes relationnels. Ce mode de travail direct et collectif devrait être davantage mis en avant car « la capacité d'un territoire à se développer ne repose pas que sur des éléments tangibles », affirme-t-il.

Il regrette l'absence de centres de recherche nationaux de haut niveau à proximité. Il faut aller à Paris pour trouver ce type de compétences. Ce type d'infrastructure permettrait à la région de rayonner davantage et constituerait une force d'attraction. Ce manque le conduit à réfléchir à une implantation d'une succursale en région parisienne car il a bien conscience des limites du travail à distance : « se voir au café, avoir les enfants à la même école, ça compte beaucoup ».

René F. est membre de plusieurs réseaux et clubs d'entreprise au niveau local mais aussi national et international. Cela lui permet d'aborder certains sujets dans un cadre informel et d'autant plus riche. Le fait de ne pas être dans un contexte institutionnel enrichit les échanges. En revanche, il est très réservé sur le fait de faire des affaires avec les réseaux, cela ne l'intéresse pas. Le développement du territoire constitue la motivation essentielle de son engagement dans les réseaux locaux, cela nécessite d'écarter la recherche d'intérêt

---

<sup>53</sup> Commune périurbaine de l'agglomération de Vannes



personnel. La capacité d'engagement collectif est perçue comme une force de ces réseaux : « le fait de connaître les gens, de fonctionner en réseau, donne une image d'intérêt collectif favorable ». Le bassin d'emploi est une bonne échelle pour développer cette capacité car il correspond à la zone de vie, là où les gens sont actifs. Par conséquent, la structuration départementale n'a pas de sens, au moins du point de vue économique. Selon le chef d'entreprise, les réseaux jouent un rôle primordial dans le développement de l'entreprise et fertilisent le territoire.

A propos des relations avec les entreprises des territoires voisins, il lui importe peu d'aller, par exemple, à Lorient. L'entreprise va chercher les ressources là où elles sont, mais à compétences égales, elle ira toujours au plus près. Cette proximité permet de développer des relations de long terme et contribue au développement du territoire.

Il y a, selon lui, un intérêt évident à rechercher de la cohérence économique en Bretagne Sud : jouer collectif pour peser dans les décisions régionales. Dans beaucoup de registres, les villes moyennes doivent se concerter et se coordonner pour faire valoir leur intérêt commun. Se faire entendre d'une même voix lors des consultations organisées pour les schémas régionaux a un intérêt évident. Idem sur la répartition des aides à l'innovation, pour lesquelles on pourrait réserver une part aux villes moyennes. Il estime important de tenir ce genre de discours même si la lutte contre la concentration dans les métropoles est un mauvais combat : « il vaut mieux faire en sorte qu'on garde une capacité et des leviers sur d'autres registres ». Les villes moyennes devraient donc se regrouper sur ces sujets, pour répondre aux besoins en termes d'accompagnement local des entreprises, y compris celles qui innovent.

Un autre point concerne la question des filières. Il faut identifier les complémentarités et les dynamiques économiques communes. S'agissant des coopérations directes entre entreprises, le dirigeant ne perçoit pas l'intérêt direct d'une coopération à l'échelle de la Bretagne Sud. En revanche, la mise en réseau des réseaux est une opportunité à explorer.

En définitive, ce dernier portrait met en lumière la *nécessaire insertion dans des réseaux locaux* d'un entrepreneur dont les activités ne dépendent pas directement du territoire. Il ne recherche pas de nouvelles affaires à proximité mais considère indispensable *de jouer un rôle localement en s'appuyant sur ces réseaux*. Cet exemple fait donc écho à nos propos sur l'*empowerment* des dirigeants.

# Conclusion

A travers ce cinquième chapitre, nous avons abordé la question des réseaux sous l'angle du processus conduisant les entrepreneurs à sortir de leur *isolement* pour acquérir ressources, *capital social* et prise de pouvoir au sens d'*empowerment*. Pour parvenir à le comprendre, la première étape a consisté à mobiliser différentes formes de proximité, notamment les proximités a-spatiales. Si diminuer les distances est une étape nécessaire, correspondant davantage à un moyen, elle n'est pas suffisante pour s'insérer dans des réseaux sociaux. Nous avons identifié trois voies d'accès aux réseaux que sollicitent les dirigeants pour baliser leurs espaces de relations : institutions, marchés, relations individuelles. Nous avons ensuite poursuivi l'analyse en cherchant à comprendre comment l'insertion dans les réseaux leur donnait accès aux trois finalités précitées. C'est à travers la notion d'*encastrement* que nous avons pu répondre à ce questionnement. Ces différentes étapes nous ont permis de jalonner le parcours théorique d'un dirigeant qui se tourne vers l'extérieur pour s'intéresser à son environnement social.

En définitive, le croisement de différents concepts issus de plusieurs champs disciplinaires nous a permis de construire un modèle original d'encastrement social des chefs d'entreprise, en soulignant le rôle des réseaux sociaux. Sa validité a, en outre, été confortée par les résultats empiriques issus de notre terrain recherche.

A ce stade de notre thèse, nous pouvons affirmer que les entrepreneurs rencontrés en Bretagne Sud, territoire périphérique composé de villes de taille moyenne, sont insérés dans les réseaux sociaux. Ces derniers contribuent à leur ancrage local, sont porteurs d'*empowerment* et leur donnent accès à des ressources indispensables à leur succès.

Pour poursuivre nos travaux sur le rôle des réseaux, il nous semble maintenant nécessaire d'analyser notre territoire d'investigation. Dans ce cadre, le chapitre 6 cherchera à caractériser les liens sociaux des dirigeants sud-bretons et à montrer leurs effets sur les entreprises, notamment en termes d'innovation. C'est l'apport que peuvent fournir ces réseaux à la Bretagne Sud, espace périphérique de taille modeste, qui nous intéressera particulièrement. Précisément, nous verrons comment les réseaux structurés entendent prendre part au développement économique local.

# Chapitre 6 : Le rôle des réseaux dans le développement des entreprises et des territoires de Bretagne Sud

## Introduction

L'ambition du chapitre précédent était de montrer comment, grâce aux réseaux sociaux, l'entrepreneur de ville moyenne parvenait à une situation d'encastrement et qu'elles en étaient les manifestations. Il s'inscrit dans la démarche générale de la thèse dans la mesure où il contribue à *explicitier la dimension sociale d'un projet entrepreneurial*, y compris pour des dirigeants dont l'activité de la société dépasse le périmètre local et régional.

Nous souhaitons maintenant orienter nos analyses sur le territoire comme *support des échanges*. En effet, comme la plupart des relations entre acteurs, celles des dirigeants sont spatialisées. Ces échanges ont lieu sur un territoire donné, parfois à proximité du lieu d'implantation de l'entreprise, parfois à distance. Mais quels sont les effets sur la nature de ces relations ?

Ce chapitre s'intéressera aux liens entre développement des territoires et développement des entreprises. Il s'agira, de montrer le rôle que peuvent jouer les réseaux, formels ou informels, dans le *processus entrepreneurial*. Nous verrons que lorsqu'ils sont structurés (ou formels), ces réseaux sont la plupart du temps circonscrits à un territoire donné et que cela peut avoir des conséquences sur la façon dont évoluent les entreprises, notamment en termes d'*innovation*.

Dans une première section, nous interrogerons la *nature des réseaux* de dirigeants dans ce contexte spécifique de territoire de *villes moyennes*. En nous appuyant sur des témoignages de dirigeants, nous étudierons la formation de liens faibles et de liens forts. Comment naissent-ils ? Quelles sont les principales distinctions ? Nous questionnerons aussi les effets que peuvent avoir le territoire sur la configuration de ces réseaux. En quoi des *handicaps* vis-à-vis d'espaces centraux comme la *périphéricité* et une *taille modeste* des tissus urbains peuvent-ils

impacter la forme des réseaux de dirigeants en Bretagne Sud ? Nous poserons, dans ce cadre, la question de la compensation des handicaps liés au territoire par les réseaux.

Dans une deuxième section, nous évoquerons les *réseaux structurés* en Bretagne Sud. Si leur mission principale consiste, la plupart du temps, à accompagner les dirigeants, à échanger entre pairs, voire à soutenir l'innovation, d'autres ambitions interrogent. Leur volonté de prendre part au développement économique s'affiche et dépasse le cadre entrepreneurial *stricto sensu*. Participer à ces réseaux devient alors un *moyen* pour les dirigeants d'agir pour leur territoire. Cet engagement participe à l'encastrement des entreprises, les réseaux devenant une *interface* entre acteurs privés et acteurs publics, ces derniers assumant explicitement, dans certains cas, leur rôle de développeur de territoire.

## **1. Des réseaux d'entreprises entre ancrage et ouverture**

Pour étudier les liens sociaux des dirigeants d'entreprises, spécifiquement dans un contexte de villes moyennes, on se fonde sur « La force des liens faibles » issues des travaux du sociologue des réseaux Mark Granovetter (2000). Ce dernier distingue deux types de liens entre agents : les liens sociaux forts des liens sociaux faibles. Pour déterminer le type de liens qu'entretiennent deux agents, il s'appuie sur les critères suivants : temps passé ensemble, intensité émotionnelle, partage d'intimité et réciprocité. Bien que cette théorie soit aujourd'hui un peu ancienne, elle permet de s'intéresser à la nature et à l'histoire de liens, contrairement à l'analyse structurale qui s'intéresse davantage à la formalisation des liens. Il s'agit, selon nous, d'une perspective mieux adaptée à une démarche qualitative reposant sur des interviews de dirigeants d'entreprise.

Pourquoi s'intéresser spécifiquement au cas des villes moyennes périphériques ? Une position périphérique pose la question de l'effet de cette périphéricité sur la nature des liens. Cette distance, notamment par rapport aux lieux dits « centraux » modifie-t-elle la structure des réseaux ?

### **1.1 Connectivité et liens faibles**

Les liens faibles, ou liens qui relient, s'opposent aux liens forts, ou liens qui unissent. Les premiers permettent aux agents de pénétrer de nouveaux réseaux, les seconds de consolider les réseaux existants en les rendant plus denses. Pour démontrer la force des liens faibles,

Granovetter s'appuie sur une expérience menée auprès de demandeurs d'emploi. En résumé, ses résultats montrent que ceux disposant de davantage de liens faibles (de simples connaissances) ont plus de facilité à trouver un travail que ceux étant insérés dans des réseaux de liens forts. Il en déduit l'avantage des liens faibles sur les liens forts.

La figure 8 montre la distinction entre un réseau constitué de liens forts (à gauche) et un second de liens faibles. Dans le premier, les relations sont redondantes, les individus bénéficiant des mêmes contacts, excepté pour celui situé à droite du cercle. Celui-ci est le seul à être connecté à des personnes extérieures au réseau. A l'inverse, le second réseau est peu dense : tous les liens mènent vers un seul individu.

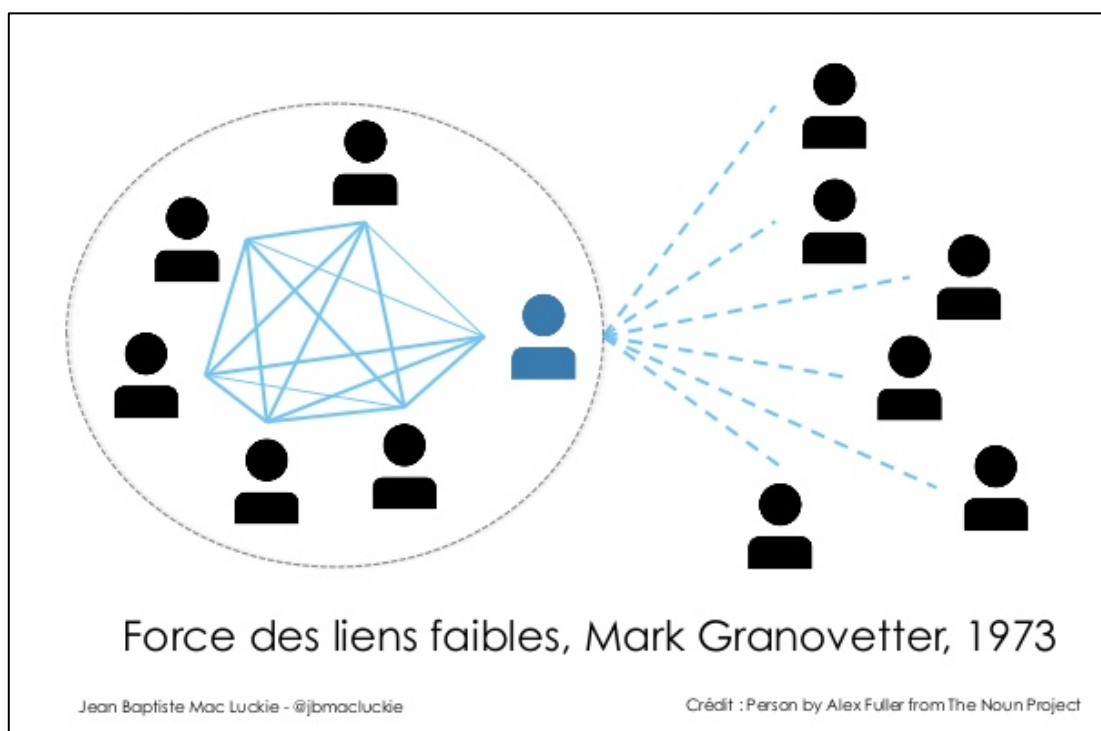


Figure 8: Illustration de la force des liens faibles de Granovetter

(réalisation : Mac Luckie [2014])

Cela étant, Granovetter ne s'intéresse pas spécifiquement au rôle de la proximité géographique dans l'établissement des liens sociaux entre agents ou entre dirigeants, malgré sa forte influence sur la nature des liens. Pourtant, « de nombreux travaux en économie industrielle ou régionale, en géographie économique ou encore en sociologie industrielle, mettent en évidence l'existence d'effets de proximité spatiale dans les relations entre entreprises » (Grossetti, 2000). Qu'en est-il pour les dirigeants d'entreprises situés dans les villes moyennes d'un territoire périphérique comme la Bretagne Sud ? Cette périphéricité et cette taille modeste les pénalisent-ils dans l'émergence de liens faibles pourtant très utiles ?

Dans un premier temps, nous tentons de montrer en quoi les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de notre enquête dépendent de relations éloignées, la plupart du temps constituées de liens faibles. Nous verrons que le coût du transport joue un grand rôle dans la forme que peuvent prendre leurs réseaux. Dans un second temps, la question des liens faibles, abordées sous l'angle des réseaux structurés, nous permet d'éclairer la façon dont se noue ce type de lien à l'échelle locale. Enfin, il s'agit de préciser les impacts que peuvent avoir ces liens sur notre territoire d'étude.

#### a) Des entrepreneurs dépendants des relations à distance

La recherche de ressources constitue l'une des principales motivations des entrepreneurs quand il s'agit de sortir de leur territoire. Ainsi, s'ils vont en priorité chercher localement ce dont ils ont besoin pour leur projet de développement, lorsque la ressource est indisponible sur place, ou qu'ils n'estiment pas pouvoir la trouver au sein de leur territoire, les dirigeants s'ouvrent à leur environnement et par conséquent entretiennent des relations lointaines.

La recherche de nouveaux débouchés explique une grande part de cette « obligation » d'interagir avec des acteurs extérieurs. Malgré son million d'habitants, la Bretagne Sud ne constitue pas un grand marché à l'échelle nationale ou européenne. Pour la plupart des entreprises de notre échantillon, les clients se situent en dehors du territoire, là où se trouvent par exemple les sièges sociaux des grandes entreprises (pour le secteur « B to B »<sup>54</sup>) ou encore les grands bassins de population (pour le secteur « B to C »<sup>55</sup>). Dès lors, la conquête de nouveaux marchés passe par de la gestion à distance : « J'ai cet isolement par rapport au marché parisien (...), nous serions à Nantes, je ne me poserais pas la question : on aurait suffisamment de marchés pour alimenter tout le monde » confie un dirigeant quimpérois.

Autre motif d'interaction externe : les besoins de compétences spécifiques. Pour des entreprises du secteur productif, insérées dans la mondialisation, faire appel à des partenaires hautement spécialisées peut devenir décisif dans leur réussite. Lorsqu'il s'agit de mener à bien un projet complexe, la qualité de la coordination est un élément crucial, le face-à-face étant considéré comme un mode d'échange très efficace : « On a beaucoup de séances de travail où le téléphone ne suffit pas (...), avec les visioconférences, ce n'est pas la même chose », indique un entrepreneur lorientais en racontant le déroulement d'un projet de R&D. Éloignée

---

<sup>54</sup> Ensemble des activités commerciales nouées entre deux entreprises

<sup>55</sup> Ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs

des grands centres de recherche et des pôles de services aux entreprises, la Bretagne Sud ne fournit pas à ses entreprises une offre complète dans ces domaines (pas ou peu de grandes sociétés de services informatiques, une seule école d'ingénieur, pas de grande école de commerce ou d'IAE, etc.). Un autre explique la difficulté à recruter localement : « On a des problèmes de recrutements car il n'y a pas d'école d'ingénieurs informatiques spécialisée dans nos métiers ou de Master 2 d'informatique dans la région ». Pour répondre à leurs besoins, les dirigeants n'ont de choix que de se tourner vers l'extérieur et d'en assumer les inconvénients.

Cette nécessité d'entretenir des liens à distance constitue un coût pour l'entreprise. Premièrement, pour des dirigeants de petite structure, qui ont tendance à être accaparés par le fonctionnement interne de leur entreprise (cf. chapitre 5), s'absenter le temps d'une journée les pénalise : ces déplacements se font au détriment d'autres tâches, l'entrepreneur prend donc un risque. Deuxièmement, ils représentent un coût élevé et impactent la compétitivité de l'entreprise : « le vrai inconvénient du territoire est que notre périphéricité est telle qu'aujourd'hui cela coûte une fortune d'aller voir nos partenaires à Paris par exemple » déplore un chef d'entreprise, quand un autre exprime ses craintes : « On part à 5h du matin, on revient à 22h. En général on dort une nuit à Paris. L'année dernière, on a payé 250 000 € d'avion pour 300 AR. J'ai peur qu'un jour je ne puisse plus le faire ».

On comprend alors que la quantité de temps passé ensemble, premier critère déterminant la force des liens de Granovetter, est naturellement impactée par ce coût : passer trois jours loin de sa société relève d'un arbitrage délicat. L'intensité émotionnelle également : l'entrepreneur ne peut guère s'éloigner longtemps de son entreprise, ce qui lui demande de rationaliser au maximum ses déplacements, laissant peu de place pour des moments de partage d'émotion souvent liés à des échanges informels. Finalement, la périphéricité, qui s'exprime ici par une faible accessibilité du territoire, contraint presque les dirigeants à entretenir des relations de liens faibles avec les acteurs situés à distance. Mais, lorsque ce sont des liens forts qui sont les plus à même de répondre aux enjeux identifiés par le chef d'entreprise et qu'il n'a d'autre choix que d'entretenir des liens faibles, celui-ci subit un handicap lié à sa localisation.

Plusieurs études (Ruef, 2002, Julien et al. 2002) mettent par ailleurs en évidence la corrélation entre liens faibles et capacité à innover pour l'entreprise, « les plus innovantes étant celles qui recourent le plus volontiers à ces liens faibles » (Fallery et al., 2007). L'intérêt d'introduire l'innovation repose ici sur son rôle dans la performance et la compétitivité de l'entreprise. Si l'on retient l'hypothèse reliant liens faibles et innovation, quelles conséquences en déduire

pour les entrepreneurs de Bretagne Sud ? A la lumière des éléments précédents, on comprend que leur potentiel d'innovation dépend certes de facteurs internes au fonctionnement de leur structure comme l'investissement en recherche et développement, mais également de leur capacité à s'insérer dans des réseaux ouverts et des facilités à interagir avec des partenaires situés à distance. McEvily et Zaheer (1999) montrent, en outre, que la capacité de veille des dirigeants de PME dépend fortement de la dispersion géographique de leurs contacts.

#### b) Le rôle des réseaux structurés dans l'émergence des liens faibles

Cela ne signifie pas, à l'inverse, que la proximité géographique implique l'existence de liens forts. Pour le montrer, il nous semble pertinent de nous intéresser au cas du créateur qui intègre un réseau local d'entreprises structuré de type « club ». Les résultats de notre enquête ont permis de révéler un processus expliquant la formation des relations des dirigeants dans le temps. Le créateur d'entreprise, qui au démarrage de son activité s'avère relativement isolé (avec un réseau de liens faibles très restreint) cherche à connaître (et se faire connaître parmi) ses homologues du territoire. Pour y parvenir, il intègre un réseau structuré, comme il en existe plusieurs dizaines à l'échelle de la Bretagne Sud (cf. 2.1). En dehors des ressources que peut lui apporter cette participation (conseils, partage d'expérience, etc.), il a accès à autant de contacts que le réseau compte de membres, auxquels on peut ajouter les relations de ces mêmes membres. Les témoignages des dirigeants rencontrés, membres de ces réseaux, montrent que le partage d'une réunion par semaine (ou par mois), sans générer mécaniquement l'établissement de liens forts (cf. 1.2), constitue une formidable opportunité pour le créateur de construire son propre réseau de liens faibles, sur lequel il pourra s'appuyer à l'avenir. Ce sont autant de possibilités qui s'offrent au créateur dans sa recherche de ressources.

A l'opposé, le chef d'entreprise « mature », qui participe depuis plus longtemps à un ou plusieurs réseaux, bénéficie d'une notoriété qui facilite aussi la création de liens faibles : il est reconnu localement. Cela lui confère un accès facilité aux ressources dont il a besoin, notamment celles fournies par les membres de son (ou ses) réseau(x). Cette notoriété constitue un avantage. Ce type d'entrepreneur est un maillon fort de la chaîne de relations : il a la capacité de relier les acteurs entre eux et les autres entrepreneurs passent par lui pour bénéficier de nouveaux contacts. A ce titre, il remplit des *trous structuraux*<sup>56</sup> (Burt, 1995) en

---

<sup>56</sup> Un trou structural désigne, d'après Burt, une absence de relation entre deux membres d'un même réseau



agissant comme un « pont » entre les groupes en se situant comme un *intermédiaire (broker)* : « Dans ce contexte, les absences de relations (les *trous structuraux*) représentent des opportunités entrepreneuriales de se poser en intermédiaire contrôlant les flux d'information et la coordination des actions entre les acteurs se trouvant de part et d'autre de ce trou » nous-dit Burt. Signalons que ce type d'entrepreneurs bénéficie souvent d'une reconnaissance à l'échelle du territoire qui dépasse le seul milieu des affaires. Nous pouvons relever, parmi notre échantillon, plusieurs dirigeants dont les déclarations confirment ce statut. Il s'agit d'entrepreneurs connus de tous, qui jouent souvent un rôle dans les instances économiques locales ou régionales.

En outre, il faut souligner l'importance des têtes de réseau, dont la mission est principalement de les animer<sup>57</sup>. Parfois salariées, parfois dirigeants agissant bénévolement, ces dernières assurent des interconnexions entre territoires différents, souvent via les antennes locales. Ainsi, le réseau Initiative France dispose de 230 plateformes sur le territoire national, dont quatre en Bretagne Sud. Lors de notre recherche, nous avons eu l'occasion d'échanger avec l'animatrice du réseau lorientais, hébergée dans les locaux d'Audélor. Elle témoigne de son rôle de relais d'informations entre les implantations locales : « on se transmet des dossiers en fonction des attentes des porteurs de projets, je connais bien mes collègues de la région ». D'autres réseaux comme le Centre des Jeunes Dirigeants<sup>58</sup> ou Entreprendre au Féminin<sup>59</sup> organisent par ailleurs des séjours à l'extérieur de leur territoire d'exercice dans le but d'échanger entre entrepreneurs géographiquement éloignés.

Signalons que certains réseaux structurés mobilisent explicitement leurs membres en requérant de leur part de se rendre accompagné de l'un de leurs contacts extérieurs au réseau à chaque réunion. La fonction des adhérents est ici de combler les trous structuraux entre les réseaux.

---

<sup>57</sup> Les têtes de réseau désignent principalement les présidents et animateurs des réseaux structurés de type associatif

<sup>58</sup> Les adhérents du CJD Emeraude ont organisé un programme d'échanges avec ceux du CJD Grenoble entre janvier et mai 2015 dans le but de « partir de nos boîtes pour découvrir d'autres hommes et femmes dirigeants et partager nos expériences et un beau moment ensemble », source : <https://bretagnecjd.wordpress.com/2014/10/20/faites-comme-le-cjd-emeraude-experimentez-lechangisme/>

<sup>59</sup> Dans le cadre du projet européen inter-régional B-New entre la Bretagne et la Cornouailles anglaise, plusieurs rencontres entre femmes chefs d'entreprise ont été organisés entre 2012 et 2014 pour « créer un réseau transfrontalier de femmes entrepreneurs », source : <http://www.bnew-project.eu/forger-des-partenariats-pour-le-d%C3%A9veloppement-%C3%A9conomique-0>

### c) L'impact des liens faibles sur l'interdépendance des territoires

Du point de vue du territoire, l'ensemble de ces liens faibles relie les acteurs locaux à des acteurs extérieurs. La somme de ces liens révèle le degré de dépendance du tissu économique envers d'autres territoires. Ces liens extraterritoriaux sont susceptibles d'enrichir le territoire et son tissu économique tout en les rendant dépendants d'acteurs extérieurs, dont les préoccupations et les enjeux peuvent diverger de ceux des territoires en question.

Concrètement, faisons l'hypothèse de l'ouverture d'une nouvelle formation supérieure à Nantes. Elle pourra bénéficier à une entreprise nantaise en demande de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur en question. En revanche, sa fermeture aura de lourdes conséquences sur l'entreprise qui devra se tourner vers d'autres établissements et reconstruire de nouvelles relations. Le centre du problème réside dans la faible représentation (voire l'absence) d'acteurs sud-bretons dans les instances des plus grands territoires (exemple : Rennes, Nantes, Paris). Rares sont ceux étant partie prenante des décisions prises localement et insérés dans leurs réseaux. Ce phénomène montre une dépendance du tissu économique local envers d'autres territoires, souvent plus denses (en termes d'activités économiques, d'offres de services et de compétences). Cet élément pose, en outre, la question de l'articulation des politiques de développement économique à l'échelle des bassins d'emploi (cf. chapitre 4).

Cette interdépendance soulève également l'enjeu, pour des territoires tels que la Bretagne Sud, d'identifier les acteurs intermédiaires, ceux membres de réseaux interterritoriaux ou de réseaux dont les membres sont issus de plusieurs territoires. Leur multi-appartenance constitue, selon nous, un moyen pour ces territoires d'influencer les processus de décision dont l'issue leur échappe *a priori*. Ils accèdent, via leurs réseaux, à de l'information potentiellement utile pour leur territoire d'origine, ce qui en fait des individus particulièrement intéressants dans une perspective de renforcement de la connectivité locale. Le témoignage d'un des dirigeants nantais, dont l'entreprise a de nombreuses connexions à l'international, illustre bien ce potentiel : « On a de l'expérience et des contacts à l'international qu'on pourrait faire partager à l'échelle de notre territoire, comme par exemple avec la Russie ».

Par ailleurs, les entreprises dans des secteurs de niche, présentes sur notre territoire et qui constituent environ un tiers de notre échantillon, entretiennent des liens avec des acteurs extraterritoriaux. Le fait qu'elles soient relativement peu insérées dans leur propre milieu économique engendre une faible mobilisation de cette connectivité par les autres entreprises

locales. Là où dans un territoire plus dense, ces liens faibles pourraient bénéficier à d'autres, on constate qu'en Bretagne Sud, ces dirigeants se trouvent isolés de leur centre de gravité et ne peuvent que très marginalement mettre à profit leurs relations externes dans le cadre des réseaux locaux. C'est par exemple le cas d'une des entreprises de notre échantillon dont l'un des partenaires s'avère être une grande agence spatiale américaine. Elle est, d'après son dirigeant, la seule du territoire à entretenir des relations avec ce type d'organisme.

## 1.2 Liens forts et ancrage local

« Ce n'est pas parce que l'activité économique est articulée dans les réseaux de longue portée qu'elle fonctionne hors sol » (Halbert, 2010). En d'autres termes, nous dit l'auteur de *L'avantage métropolitain*, les entreprises sont ancrées territorialement, y compris lorsqu'elles sont insérées dans les flux mondiaux. Mais qu'est-ce qui caractérise cet ancrage ? Comment les réseaux peuvent-ils avoir un effet amplifiant ce phénomène ?

La présente sous-section vise principalement à souligner le rôle des réseaux d'entreprises dans l'établissement de liens forts entre dirigeants et plus largement avec les acteurs locaux. Marsden et Campbell (1984), en s'appuyant sur plusieurs études empiriques, montrent que l'existence de liens forts est déterminée par une fréquence élevée d'interactions et par une proximité émotionnelle forte. Les auteurs concluent également que liens forts et proximité géographique sont fortement corrélés.

Pour traiter la question de l'ancrage territorial, nous abordons dans un premier temps le rapport entre capital social et confiance, puis traitons du rôle que peuvent jouer les réseaux structurés dans l'établissement de liens forts entre dirigeants. Enfin, nous élargissons nos propos en montrant comment l'existence de liens forts peut bénéficier à notre territoire d'étude. S'arrêter sur la notion de liens forts se justifie notamment par le contenu du matériau recueilli auprès des dirigeants. Ces derniers illustrent leur relation au territoire par les relations qu'ils entretiennent avec les acteurs locaux. Le fait d'évoluer sur un même espace, correspondant ici au périmètre de la zone d'emploi, impacte la nature du réseau.

### a) Confiance entre acteurs et capital social

Rousseau et *al.* (1998) définissent la *confiance* comme « un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui ». Son utilisation est survenue spontanément et dans la grande majorité, des entretiens réalisés avec les dirigeants sud-bretons lors des

discussions concernant leurs réseaux de relations. « On travaille en bonne intelligence, tout est basé sur la confiance », nous confiait l'un d'entre eux en désignant un de ses partenaires locaux. D'autres témoignages allaient dans le sens de ce besoin de confiance pour coopérer : « On travaille en réseau depuis longtemps avec une volonté de coopération et un climat de confiance extrêmement important ». Nous proposons ici de nous intéresser au lien entre confiance et capital social en faisant l'hypothèse que cet « état psychologique » favorise l'accumulation de cette forme de capital, elle-même essentielle pour accéder aux ressources (cf. chapitre 5). La littérature nous permet d'appréhender le lien entre confiance et capital social et de saisir les « avantages » que ce type de relation est susceptible de procurer.

Ce mode de travail collaboratif serait au cœur de l'efficacité des réseaux de liens forts car il favoriserait l'échange mais également la qualité de l'information à travers le contrôle opéré par ses membres. « Tout est basé sur la confiance. Si vous trahissez cela, alors ça devient compliqué. On ne trahit qu'une fois » explique un entrepreneur lorientais. La situation de confiance a aussi des vertus d'accélérateur de transmission de connaissances tacites (Baillette, 1998). Au contraire de la connaissance explicite et formalisable, cette forme de connaissance rassemble ce qui ne peut être formalisé comme par exemple les compétences acquises par l'expérience. Levin et Cross (2004) soulignent en outre que liens forts et accès à l'information sur les marchés sont intimement liés.

Pour Coleman, un capital social élevé va de pair avec une meilleure qualité de circulation d'information. Il est, par ailleurs, corrélé à de la bienveillance de la part des relations (1990). Cette notion de bienveillance renvoie à la « croyance optimiste sur les intentions », qui fonde la confiance entre individus. Surtout, pour générer davantage de capital social, la structure du réseau doit être fermée et dense (Baret et *al.*, 2006), ce qui rejoint les caractéristiques d'un réseau de liens forts.

Le sentiment d'appartenance et l'adhésion à une communauté de destin forment les conditions d'émergence d'une confiance mutuelle, voire collective entre les dirigeants. En les écoutant s'exprimer sur les rapports entretenus avec leurs homologues locaux, on constate que la confiance fait office de régulateur des relations, surtout à l'échelle locale (cf. 1.2.3.)

## b) Des liens forts amplifiés par les réseaux structurés

L'ancrage local des entreprises, constaté en Bretagne Sud, peut, par ailleurs, provenir de l'aide fournie par les réseaux. Qu'ils soient d'origine publique (les satellites des collectivités comme les agences de développement), parapublique (les chambres consulaires) ou purement privée (les clubs d'entreprises et les réseaux associatifs), les acteurs qui y sont rattachés ont, pour une majorité des entreprises de notre échantillon, joué un rôle déterminant à une étape cruciale du projet. Qu'il s'agisse de dénicher le meilleur terrain pour la construction de locaux d'activités ou d'être présenté à la bonne personne qui saura « débloquer la situation », les réseaux ont une fonction de « marchepied<sup>60</sup> », notamment en phase de création et de structuration. Ce type de services est propice à l'établissement de liens forts. Ainsi, les entrepreneurs ayant reçu un soutien s'estiment, dans leur ensemble, redevables et font preuve de réciprocité une fois leur situation plus pérenne. Ils s'impliquent à leur tour dans les réseaux pour rendre ce qu'ils lui ont apporté. Il s'agit de la mise en œuvre du principe de réciprocité.

Quelle est l'origine des liens forts entre dirigeants ? Outre les réseaux constitués de liens amicaux et familiaux (Reix, 2008), les réseaux structurés constituent une voie d'accès privilégiée dans la construction des liens forts. Plusieurs entrepreneurs expliquent la manière dont ils se sont construits, progressivement, leur carnet d'adresse. Pour un jeune créateur, une participation régulière aux réunions organisées par un club d'entreprises donne accès à de multiples contacts dont certains s'avèreront inutiles et d'autres décisifs dans les décisions impactant l'avenir de sa société. Précisons que pour les PME, l'aide fournie par les réseaux en termes d'aide à la prise de décision est plus importante que dans le cas des grands groupes (Mahé de Boislandelle, 1996). Elles doivent rechercher leur information à l'extérieur de l'entreprise.

En schématisant, on peut affirmer que les premières relations du dirigeant avec ses pairs sont, d'abord, structurées par l'adhésion à ces réseaux. Parti d'une offre de contacts non choisis, il construit progressivement son propre « bouquet relationnel » qu'il entretient, ensuite, à sa guise avec plus ou moins d'intensité. L'extrait d'un échange avec l'un des chefs d'entreprise illustre ce processus : « j'ai rencontré Laurent F. via le Centre des Jeunes Dirigeants, plus tard, nous sommes devenus amis ». L'entrepreneur, à ce stade, ne requiert plus d'intermédiaire pour faire vivre sa relation de lien fort. Le réseau constitue une voie d'accès

---

<sup>60</sup>Au sens de moyen de progresser, de réaliser ses ambitions (source : Larousse.fr)

privilegiée pour faire naître ce type de liens. On assiste ici au phénomène de couplage-découplage entre entités collectives et individuelles décrit par Grossetti et Bès (2003) : le dirigeant s'autonomise en se désencastrant du réseau initial pour se réencastrer via ses interactions propres. Les auteurs définissent le découplage comme : « l'autonomisation d'un cadre d'interaction par rapport à d'autres ».

Depuis les travaux des économistes Porter (1998) et Becattini (1990), on mesure l'importance de l'ancrage territorial des entreprises appartenant à un même secteur d'activité ou contribuant à la même chaîne de valeur. La réunion sur un même lieu d'une communauté de personnes et d'entreprises débouche sur la création d'entités socio-économiques, générant autant d'externalités positives dont peuvent profiter les membres de ces *clusters*. La Bretagne Sud dispose de plusieurs de ces *clusters* (*clusters* TIC et Nautisme du Conseil Départemental du Morbihan, Antennes des Pôles de Compétitivité Mer et Valorial). Mais certaines entreprises évoluent de manière isolée et ne dépendent pas, ni en termes de clients, ni en termes de fournisseurs, de leur territoire d'implantation. Leur dirigeant est-il, dans ce cas, réduit à n'entretenir que des liens faibles lointains ou peut-il néanmoins nouer des liens forts localement avec ses homologues ?

La majorité des dirigeants de notre échantillon entretient des relations de liens forts sur son territoire, même si leur entreprise ne fait pas partie des secteurs productifs localement dominants (agroalimentaire, naval / nautisme). Sans appartenir à des *clusters*, les entrepreneurs rencontrés nouent un ensemble de liens forts. Les réseaux structurés tiennent un rôle important dans ces écosystèmes d'échanges. La nature transversale de certains d'entre eux permet l'adhésion d'entrepreneurs issus d'horizons multiples. L'aide procurée dépasse les enjeux propres à un secteur d'activité particulier, elle participe à la prise de recul nécessaire à tout projet entrepreneurial en s'appuyant sur la solidarité. Quels choix faire dans l'urgence ? Qui choisir comme conseiller juridique ? Les pairs, surtout lorsqu'ils ont davantage d'expérience, peuvent apporter des réponses à ces questions.

Ces échanges d'information par le partage d'expérience contribuent à l'émergence de liens forts entre dirigeants, y compris lorsqu'ils n'appartiennent pas au même secteur. Notre terrain a permis de révéler au moins trois raisons qui poussent les entrepreneurs à adhérer à ces réseaux structurés :

- Ils souhaitent sortir de leur isolement et bénéficier de ressources géographiquement proches (cf. chapitre 5). La proximité géographique des lieux de réunions entre pairs facilite les opportunités de rencontres et d'échanges ;

- La réunion d'entreprises non concurrentes autorise une plus grande liberté de parole entre les membres. Certains réseaux en font même une règle très stricte et n'hésitent pas à créer de nouveaux groupes afin de ne pas créer des doublons avec les secteurs représentés ;
- Enfin, la diversité renforce la complémentarité des dirigeants et des ressources qu'ils ont à proposer. Ces rencontres permettent de faire se rencontrer des pairs qui n'auraient pas eu l'occasion d'échanger par ailleurs, certains secteurs d'activité fonctionnant de manière très étanches.

Un autre dénominateur commun les incite, par ailleurs, à s'insérer dans les réseaux locaux : l'attachement au territoire.

### c) Le rôle des liens forts sur le territoire

Le territoire agit comme un catalyseur de la confiance, assure l'un des dirigeants : « Pour monter sur les épaules de quelqu'un, il faut avoir une relation de confiance, cette confiance est liée au territoire ».

La territorialisation des réseaux s'explique, d'une part, par l'origine géographique de leurs membres mais également par leur dénomination qui renforce la relation entre le territoire et la structure d'appui. Ainsi, la plupart des réseaux structurés recensés en Bretagne Sud accolent le nom du territoire à leur propre nom : Club Production du Pays de Vannes, Club des Entreprises de Cornouaille, Interprofession du Port de Concarneau, CJD Lorient, etc. Ce lien contribue à l'association du territoire aux structures d'appui.

Si les territoires ne sont pas étanches, car il n'y a pas de barrières à l'entrée comme dans le cas des Etats, une grande partie des échanges entre dirigeants a lieu à l'échelle du bassin d'emploi qui, du fait d'une faible distance, facilite les échanges en face-à-face et les rend aussi plus fréquents. De plus, le nombre relativement restreint de lieux de rencontres favorise la sérendipité. L'un des dirigeants quimpérois confie à ce titre que de nombreuses discussions informelles, mais néanmoins importantes, se passent dans le hall de l'aéroport de Cornouaille ou dans l'avion reliant Quimper à Paris. Chacun connaît les habitudes des uns et des autres et « à force de se croiser, on finit par connaître tout le monde », ajoute ce dernier.

D'après Granovetter, le partage d'émotions compte parmi les vecteurs de liens forts. A l'échelle locale, les événements sportifs constituent des moments particulièrement adaptés à ce type d'échanges. Ainsi, les dirigeants d'entreprises partenaires du FC Lorient se réunissent lors des matchs et partagent ensuite un repas avec l'entraîneur et les joueurs. L'organisation

de grands événements comme la Volvo Ocean Race est, d'après son Président, un lieu de réseautage comme le révèle, non sans humour, lors de la soirée annuelle des réseaux d'avril 2013 organisée à Lorient : « quand les entrepreneurs ont vomi avec leurs clients lors des sorties en mer, ça a forcément créé des liens ». Certaines entreprises deviennent même les ambassadeurs du territoire lorsqu'elles accompagnent le club de football de la ville dans ses déplacements à l'extérieur, ce fut le cas du FC Lorient lors d'un match à Troyes, raconte son Directeur Général dans la même soirée : « ça peut rassembler les acteurs du territoire et donner de la visibilité sur les savoir-faire et la production locale ».

Du point de vue du territoire, un des avantages à l'insertion des dirigeants dans des réseaux de liens fort réside dans son effet en termes d'ancrage. « Une entreprise intégrée dans un réseau est beaucoup plus pérenne pour le territoire qu'une entreprise qui n'est qu'une entité économique » déclare l'un des patrons interviewés. Ce dernier prend l'exemple d'une grande entreprise sud-bretonne, dont le dirigeant était très peu inséré dans les réseaux locaux : « on a vu le siège social partir. Quand il n'y a plus cette implication de l'entreprise, où qu'elle ne l'est que dans son objet économique, elle peut être n'importe où et c'est bien plus fragile pour le territoire » déplore-t-il. Frey (2011) dans son article consacré au nomadisme et à l'ancrage territorial des entreprises montre, à ce titre, que l'ancrage constitue un moyen de lutter contre les délocalisations.

En somme, les échanges avec les dirigeants locaux permettent de mettre en évidence le lien entre proximité géographique et liens forts. Ces derniers permettent de faire transiter de l'information tacite que les entreprises peuvent ensuite mobiliser. En outre, la confiance se révèle être un facilitateur de la circulation d'information au niveau local. Les relations qu'ils entretiennent localement sont nourries par les réseaux structurés, eux même territorialisés, qui contribuent au développement du capital social des entrepreneurs.

### 1.3 Des réseaux qui compensent les handicaps des villes moyennes de Bretagne Sud ?

Si les réseaux offrent de nombreux avantages aux chefs d'entreprise de Bretagne Sud, peuvent-ils suppléer l'ensemble des handicaps pesant sur le tissu économique local ? Pour répondre à cette question nous proposons dans un premier temps de revenir sur les inconvénients d'une implantation sur notre terrain d'étude, du point de vue des chefs d'entreprise interrogés. Dans un deuxième temps, nous réalisons une brève synthèse des avantages procurés par les réseaux pour compenser ces contraintes. Enfin, nous proposons de



confronter l'un et l'autre afin d'appréhender l'efficacité de ces réseaux pour réduire ces handicaps.

#### a) Les handicaps du territoire du point de vue des entrepreneurs

Dans les chapitres 2 et 3, nous avons mis en lumière un certain nombre de spécificités économiques des villes moyennes et plus particulièrement de la Bretagne Sud. Il s'agit ici de revenir sur les trois principaux points mis en avant par les entrepreneurs rencontrés dans le cadre de notre recherche : périphéricité, notoriété, recrutement. Rappelons qu'une majorité d'entre eux dirige des entreprises au profil productif, dont l'activité nécessite une ouverture sur les marchés nationaux, voire internationaux, et mobilise des compétences pointues (cf. chapitre 1).

Le premier handicap mis en avant est l'*enclavement* du territoire. Comme nous l'avons déjà montré, cette difficulté d'accès pénalise les entreprises dans leurs connexions avec l'extérieur et, pour certaines, impacte leur compétitivité du fait d'un budget de transport conséquent. Cet inconvénient est jugé par les dirigeants davantage comme le résultat de choix sous-optimaux faits par les autorités responsables de l'organisation du transport, tant à l'échelle locale que régionale ou nationale, que comme une caractéristique intrinsèque du territoire. Outre un coût élevé, le temps nécessaire pour se rendre dans les lieux de concentrant des ressources rares, telles les métropoles, est globalement considéré comme un frein au développement.

Un autre élément constitue, selon les dirigeants, une faiblesse du territoire : son *manque de notoriété* à l'échelle nationale qui affecte les processus de recrutement : « il est toujours plus laborieux de faire venir quelqu'un qui ne connaît pas le territoire », livre un dirigeant quimpérois qui connaît des difficultés à pourvoir ses postes requérant un haut niveau de qualification. Nous avons vu, en chapitre 2, que certains territoires de ville moyenne se dotent d'outils de promotion pour compenser ce manque de visibilité et renforcer leur attractivité. En outre, le fait de disposer localement d'une carte de formations incomplète constitue un obstacle aux recrutements, notamment pour les entreprises évoluant seules dans leur secteur.

Troisième élément qui pénalise les entreprises : la *difficulté à trouver un emploi pour le conjoint* nouvellement recruté. Cette difficulté est notamment mise en avant par Pierre Veltz et sa théorie de la ville assurance (1994). Pour l'auteur, les métropoles offrent, compte tenu de la tendance des couples biactifs à exercer un travail à qualifications comparables, de meilleures opportunités par rapport aux autres territoires. La pertinence de cette théorie nous a

été confirmée lors de nos échanges avec les dirigeants sud-bretons, plus particulièrement lorsque leur société est implantée à l'ouest de la région. Il s'agit, une fois de plus, d'un problème identifié par certains territoires qui se dotent d'une « politique d'accueil des cadres » pour se prémunir contre les risques d'échec de recrutements provoqués par l'enjeu de l'emploi du conjoint.

Toutefois, il nous semble utile de préciser que certains entrepreneurs ne considèrent pas être pénalisés par leur localisation. Au contraire, la faible accessibilité qui est, la plupart du temps, perçue comme un handicap, a aussi l'avantage de protéger de la concurrence des entreprises extérieures au territoire. D'autres, d'une manière très pragmatique, estiment que ces difficultés sont plutôt du ressort de la donnée à intégrer dans leur business plan. Certaines activités autorisent par ailleurs le travail à distance qui « efface » le sentiment d'être excentré.

#### b) Avantages des réseaux en Bretagne Sud

Quelles chances offrent les réseaux, qu'ils soient locaux ou non, de neutraliser ces points faibles du territoire ? Sont-ils efficaces pour compenser les effets de la périphéricité comme la moindre connectivité ou l'absence de taille critique en comparaison des métropoles ? Nous proposons de récapituler les avantages produits par les réseaux en nous appuyant sur le matériau récolté sur notre terrain.

Nous avons montré la capacité des réseaux, via les liens faibles, à créer des ponts entre les territoires. L'information qui y transite dépasse les frontières administratives et politiques. L'ensemble des connexions à distance établies par les entrepreneurs locaux donne accès à une multitude de ressources qu'ils se chargent de valoriser ultérieurement au sein de leur société. Bien que la fréquence des contacts en face-à-face soit altérée par le coût et le temps nécessaires pour sortir du territoire, cela n'empêche pas les dirigeants de Bretagne Sud d'évoluer dans des réseaux relationnels géographiquement très étendus. L'existence de sociétés performantes, en bonne santé économique et insérées dans les flux d'échange à l'échelle mondiale, au sein de notre terrain d'étude, constitue la preuve qu'il est possible de faire face aux inconvénients de la périphéricité. Dans ce cadre, l'insertion dans des réseaux sociaux, même lorsqu'ils sont constitués de liens faibles, est un atout pour les entrepreneurs.

Si l'on s'intéresse à l'effet local des réseaux, on constate aussi qu'ils génèrent d'autres avantages utiles aux entreprises de Bretagne Sud. Qu'il s'agisse de soutenir leur capacité à peser sur les décisions prises localement, de répondre à leur volonté de prendre part au développement du territoire, ou encore de mener des projets collaboratifs de haute intensité

(nécessitant un fort degré de coordination), les réseaux en Bretagne Sud permettent aux dirigeants de poursuivre leur projet de développement. Vecteurs d'ancrage local, ils participent aussi au renforcement de leur sentiment d'appartenance et limitent les risques de délocalisation : « Partir, ce serait comme recréer une entreprise » estime, à ce titre, un des entrepreneurs. Enfin, les réseaux offrent une meilleure visibilité sur les ressources disponibles localement et améliorent la capacité à les mobiliser.

Pourtant, le paradoxe des réseaux est qu'ils peuvent aussi conduire leurs membres à une forme d'enfermement. Ainsi, l'appartenance à un *réseau fermé* ou *complet*, constitué de liens forts redondants, réduit les chances d'accéder à des informations et des ressources nouvelles. Compte tenu de ses contraintes d'agenda et du temps nécessaire à l'entretien de ses relations, l'entrepreneur doit disposer d'une stratégie de réseau dans le but d'optimiser son fonctionnement et ainsi ne pas se laisser enfermer dans des réseaux trop denses. « Les individus avec qui on est faiblement liés ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et ont donc accès à des informations différentes de celles que l'on reçoit » nous-dit Granovetter (*ibid*). Le témoignage d'un dirigeant lorientais illustre bien ce risque : « ici, c'est un bon petit réseau, tout le monde se connaît », un autre ajoute : « à Lorient, tout se sait tout de suite ». Il s'agit en quelque sorte de la « faiblesse des liens forts ».

### c) Confrontation des handicaps aux avantages

Qu'en conclure sur leur capacité à compenser les handicaps ? L'hypothèse que nous défendons consiste à attribuer aux réseaux une capacité à les réduire, au moins partiellement.

La connectivité qu'ils génèrent vis-à-vis de l'extérieur diminue sans doute en partie les difficultés d'accessibilité, non pas physiques mais informationnelles. L'entrepreneur est en mesure de solliciter ses contacts lorsqu'il recherche une information et ne doit pas nécessairement organiser un déplacement pour l'acquérir. En revanche, les réseaux peuvent aussi participer à l'isolement du territoire en tant que structure sociale lorsque les liens forts sont excessifs et que les réseaux sont pauvres en trous structuraux.

Les réseaux, s'ils sont connectés entre eux, peuvent également pallier l'étroitesse du marché du travail en contribuant au processus de recrutement parfois difficile dans les territoires périphériques. Faire appel à ses contacts pour trouver la « bonne personne » ou pour limiter les risques « d'erreur de casting » est une initiative courante pour les dirigeants. L'appartenance à des réseaux ouverts, constitués de liens faibles, augmente, à ce titre, leurs

chances de réussite en donnant accès à une diversité de contacts dont les liens sont faiblement redondants.

Comme nous avons tenté de le montrer, l'espace joue un rôle dans la nature des relations qu'entretiennent les acteurs d'un territoire. Le fait d'être installé dans un territoire périphérique plutôt que dans une métropole modifie sans doute la nature des réseaux. Néanmoins, comme nous le verrons dans la section suivante, la Bretagne Sud est dotée d'une densité de réseaux structurés qui semblent offrir aux entreprises locales de nombreuses possibilités de rencontres et autant de chances d'atteindre les ressources essentielles à leur développement.

Contrairement à ce qu'affirme une certaine littérature (Pinson et Rousseau, 2011), les firmes ne sont pas obligées « de privilégier une implantation dans les métropoles » pour « trouver dans leur environnement les services rares qu'elles n'ont plus en interne (finances, comptabilité, recherche, design, etc.) ». Les villes moyennes de Bretagne Sud sont aussi capables « d'offrir une alternative à la coordination hiérarchique grâce à la densité de leurs réseaux sociaux ». Cet élément remet en question les supposés handicaps des villes moyennes par rapport aux grandes villes, vis-à-vis de leurs réseaux. De surcroît, une implantation hors métropole n'empêche pas de prendre part aux réseaux nationaux et internationaux, malgré les différences d'accessibilité physique.

Comme le défendent les auteurs, si « l'avènement d'un nouveau contexte dans lequel la performance économique d'un territoire dépend de plus en plus de la qualité et de la densité des rapports qui s'établissent entre les acteurs qui composent ce territoire », alors les villes moyennes de Bretagne Sud, compte tenu de l'importance des réseaux dans la réussite des entreprises innovantes et performantes, ne semblent pas fondamentalement défavorisées. Ce qui est sans doute vrai pour les métropoles n'est pas forcément faux pour les villes moyennes. Nous verrons, dans la section suivante, que la densité des réseaux structurés en Bretagne Sud mérite d'être soulignée. Ils jouent en ce sens un rôle majeur dans le développement des entreprises.

## **2. Etat des lieux des réseaux structurés en Bretagne Sud**

Contrairement aux réseaux informels, les réseaux structurés, autrement dit organisés ou formels, ont une existence reconnue du point de vue juridique, ce qui les rend plus pratiques à

observer. Les membres sont des adhérents du réseau et sa pérennité est indépendante de l'arrivée et du départ des dirigeants. L'avantage de cette formalisation est qu'elle permet d'offrir un espace de rencontre (Baillette, 1998). Nous restreignons volontairement notre périmètre d'analyse aux réseaux regroupant des pairs au sein d'une structure formalisée dont la mission est orientée vers le soutien au dirigeant et les rencontres entre homologues.

Afin de mieux comprendre l'intérêt des ces réseaux pour les entreprises membres et pour leur territoire d'appartenance, nous avons entrepris de les recenser, d'en étudier le fonctionnement, notamment d'un point de vue géographique, puis d'analyser leurs missions. La Bretagne Sud s'avère riche en termes de réseaux. Nos travaux ont permis d'en dénombrer environ 70, qui regroupent plusieurs milliers d'entreprises. Chaque année, de nouveaux entrepreneurs se rassemblent autour d'eux, montrant ainsi le succès grandissant de ce type de coopérations interentreprises. Ce dynamisme se traduit également par l'organisation d'évènements dédiés, réunissant les responsables des réseaux sur les territoires.

On constatera la forte densité des réseaux dans ce territoire de villes moyennes, la plupart des grands réseaux nationaux disposant de plusieurs antennes locales en Bretagne Sud. Leur rôle est essentiel dans le dynamisme des entreprises membres, y compris lorsqu'il s'agit d'entreprises du secteur productif, qui « rayonnent » à l'extérieur du territoire. Cet impact est aussi reconnu par les parties prenantes du développement local, certains d'entre eux étant soutenus par les pouvoirs publics et les chambres consulaires.

Il faudra, dans un premier temps, décrire les *principales caractéristiques des réseaux structurés* implantés en Bretagne Sud afin de préciser leurs missions et surtout leur contribution aux dynamiques entrepreneuriales. Dans un deuxième temps, il sera question de présenter leur *rôle dans les processus d'innovation*, élément clé de la compétitivité des entreprises. Enfin, il s'agira de montrer que leur mission peut dépasser le strict cadre entrepreneurial en analysant leur *contribution au développement économique* du territoire.

## 2.1 Principales caractéristiques

### a) Structuration géographique

Comment se structure la géographie des réseaux sud-bretons impliquant des chefs d'entreprise ? Répond-elle davantage à une logique départementale, régionale ou de zone d'emploi ? La réponse à ces questions apporte un éclairage sur le fonctionnement économique

des territoires. Sur 70 réseaux d'entreprises que nous avons recensés (cf. annexe 4), 39 ont une structuration géographique départementale, 9 régionale et 17 en pays ou zone d'emploi.

- La structuration départementale correspond au fait que le réseau a une dénomination liée au département (exemple : Business Network International 56). Certains de ces réseaux disposent de plusieurs antennes locales même si la majorité d'entre eux n'est implantée que dans un seul lieu (Brest, Quimper, Lorient ou Vannes).
- Les réseaux à structuration régionale ont, quand à eux, leur siège à Rennes avec des antennes dans les principales villes bretonnes (exemple : Réseau Entreprendre Bretagne). Néanmoins, certains ne sont présents que sur le territoire rennais, bien qu'ayant une dimension régionale. Cet élément a pour conséquence de limiter la présence des dirigeants de l'ouest de la Bretagne pour des raisons de temps de transport nécessaire pour se rendre aux réunions. Il faut, par exemple, plus de deux heures par la route pour se rendre à Rennes de Quimper, ce qui s'avère très contraignant pour un dirigeant de PME.
- Enfin, les réseaux structurés par zone d'emploi ou par pays sont ceux qui ne font pas partie d'un ensemble départemental, régional ou national. La plupart d'entre eux sont des entités « uniques » (exemple : Club des entreprises du Pays de Vannes) et ne disposent pas de relais à l'extérieur du territoire.

Seuls quelques uns de ces réseaux sont interdépartementaux (Finistère et Morbihan) et on dénombre plusieurs projets inter-réseaux. La plupart des réseaux, y compris les grands réseaux nationaux (Centre des Jeunes Dirigeants, Jeune Chambre Economique, Initiative France, Association pour le Progrès en Management, etc.), disposent d'une délégation ou d'une antenne à Quimper, à Lorient et à Vannes. Bien que la Bretagne Sud ne soit pas un territoire institutionnel (au sens administratif ou politique), on y dénombre trois réseaux spécifiques (cf. encadré 7).

#### **Encadré 7 : Des réseaux d'entreprises spécifiquement sud-bretons**

Nous avons relevé l'existence d'un réseau dont les membres ne sont implantés qu'en Bretagne Sud. Le Club 500 pour 100 est un réseau relationnel d'affaires dont la vocation est de « rassembler ses adhérents, favoriser les mises en relation et les recommandations, afin d'être un véritable vecteur de croissance ». Ce réseau, qui dispose de trois groupes (Quimper, Lorient et Vannes), privilégie les relations intergroupes. A l'origine installé à Lorient, il s'est étendu à Vannes puis à Quimper.

En outre, les trois antennes du Centre des Jeunes Dirigeants en Bretagne Sud organisent des événements mutualisés sur le territoire.

Les Open Coffee, qui sont organisés à tour de rôle à Lorient et à Vannes par les technopoles respectives, mettent en relation des entreprises du Web implantées dans l'une ou l'autre des agglomérations. Un des objectifs consiste à rechercher des synergies entre tissus d'entreprises distincts mais géographiquement proches.

Ces trois exemples matérialisent l'existence d'une logique territoriale aux yeux de certains réseaux d'entreprises. Signalons que l'analyse géographique des réseaux structurés fait encore peu l'objet d'attention de la part des acteurs du développement économique local. Au niveau national, nous n'avons repéré qu'un seul exemple d'observatoire des réseaux géré par la CCI de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (cf. chapitre 8).

La proximité géographique semble être un élément important pour la vie des réseaux, les antennes locales étant relativement nombreuses. Elles maillent le territoire. On en dénombre 20 à Quimper, 25 à Lorient et 30 à Vannes. D'autres ont leur siège, lieu où se déroule la plupart des rencontres, dans des villes de taille plus modeste comme Auray ou Pontivy. Leur zone de recrutement correspond généralement au bassin d'emploi, exception faite de certains réseaux spécialisés, qui, du fait de la dispersion géographique des entreprises, s'ouvrent à d'autres échelles (ex : MEITO à Rennes dont les membres sont implantés sur l'ensemble de la Bretagne, Bretagne Pôle Naval dont le siège est à Lorient). Cette proximité répond à la contrainte d'emploi du temps des dirigeants qui ne peuvent s'extraire trop longtemps de leur structure et doivent en assumer une grande part des responsabilités (cf. chapitre 5), comme témoigne l'un des dirigeants quimpérois: « Ils font leur réunion de 15h à 16h à Rennes ! Ça me met mon après-midi en l'air pour une heure de réunion. Ils pourraient faire leur réunion plus tard ».

## b) Fonctionnement général

La grande majorité des réseaux structurés fonctionne suivant des principes très proches. Il s'agit de réunir un nombre limité de dirigeants (entre 10 et 20) lors de réunions hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles. Chaque événement fait l'objet d'une thématique propre, avec souvent l'intervention d'un expert extérieur ou de l'un des membres du réseau qui présente une problématique donnée. Celle-ci répond aux préoccupations exprimées par les autres membres. Des visites d'entreprises sont aussi régulièrement organisées afin de rendre l'expérience du partage plus informelle. Les événements festifs (repas, gala, etc.) apparaissent

aussi comme des moments intéressants de convivialité entre membres, le Club K, réunissant les entreprises partenaires du Festival Interceltique de Lorient, en a même fait sa marque de fabrique. A titre d'illustration, l'encadré 8 propose une description du déroulé d'une réunion d'un réseau à laquelle nous avons pu participer.

A travers les témoignages de pairs ayant eu à surmonter tel ou tel obstacle, le réseau répond aux préoccupations des membres. L'aide à la prise de décision, soit de manière directe via la soumission d'un problème à résoudre par le dirigeant, soit de manière indirecte, via l'accumulation d'informations permettant de faire ses choix ultérieurement, constitue un motif de réunion entre chefs d'entreprise, surtout dans le cas de PME (cf. chapitre 5). Il s'agit également d'aider à la prise de recul que nécessite tout projet d'entreprise. Quels choix faire dans l'urgence ? Comment résoudre un problème juridique ? Des expériences concrètes, déjà vécues par d'autres, apportent des réponses utiles au dirigeant.

En termes de fonctionnement, la coordination (invitations, logistique) est, la plupart du temps, assurée par un animateur alors que la stratégie du réseau, souvent déterminée par des objectifs et des valeurs, est conçue par un bureau et un conseil d'administration (dans le cas des réseaux associatifs). Lorsque les réseaux dépendent d'instances régionales ou nationales, les groupes locaux (ou antennes) respectent un certain nombre de normes établies par ailleurs. La souplesse de ces règles permet toutefois aux participants de ne pas se sentir contraints par leur appartenance au réseau et d'y évoluer relativement librement. Enfin, signalons que certains usages peuvent prévenir les risques de conflits en limitant l'accès au groupe à des dirigeants d'entreprises non concurrentes ou ne se situant pas sur le même segment d'activité.

L'avantage de ce type de réseau réside principalement dans leur gestion relativement légère par rapport à des structures disposant de plusieurs salariés. Leur fonctionnement est la plupart du temps financé par les cotisations. L'intérêt pour les membres est aussi l'absence d'engagement : nul n'a besoin de se justifier en cas de désistement. Du fait de leur forte flexibilité, ces réseaux peuvent être créés sans encombre et disparaître s'ils ne fonctionnent pas correctement. Ils n'ont pas l'inertie de certaines organisations qui, passée une certaine période, cherchent à exister pour elles-mêmes.

**Encadré 8 : Participation à une réunion du réseau Business Network International (BNI)**

En juin 2015, nous avons eu l'opportunité d'assister à une réunion de l'un des groupes lorientais du réseau d'entreprises d'origine américaine BNI qui compte 350 groupes en France pour près de 9 000 membres au total. Cette structure privée a pour mission explicite le



développement du chiffre d'affaires de ses membres par les recommandations. Reposant sur des valeurs d'échanges et de solidarité, elle sélectionne ses membres sur des critères d'ancienneté dans la profession (exigence d'expérience) et sur le territoire (exigence d'avoir déjà un réseau localement) et par l'absence de concurrence entre les membres d'un même groupe.

D'une durée de deux heures, la réunion à laquelle nous avons assisté rassemblait une trentaine de dirigeants d'entreprises du bassin d'emploi de Lorient. Trois éléments relatifs à son déroulement nous ont particulièrement marqué. Premièrement, le rythme avec l'enchaînement de phases courtes ponctuées par une sonnette. Deuxièmement, les normes avec l'utilisation d'un vocabulaire et de codes propres au groupe. Enfin, la convivialité et le ton décontracté des présentations et des échanges.

L'autre point sur lequel nous souhaitons insister relève de la rigueur avec laquelle l'activité du réseau est suivie, voire évaluée. A chaque réunion, les membres font état du nombre de recommandations qu'ils ont reçues et données ainsi que du chiffre d'affaires généré par ce biais. La réunion s'achève sur un tour de table où chacun exprime ses besoins de mises en relation : « je voudrais accéder à la direction de la DCNS » demande ainsi l'un des membres.

Un échange avec le manager du réseau nous a permis de comprendre que c'est la capacité à rendre compte qui faisait l'efficacité (et le succès) d'un groupe. Par exemple, l'objectif de chaque réunion est de générer une trentaine de recommandations. En moyenne, le réseau se prévaut d'apporter 42 000 € de chiffre d'affaires supplémentaire par an et par membre. A la manière des agences bancaires, le résultat de chaque groupe fait l'objet d'un classement au niveau national dans une perspective d'émulation collective.

Au delà de l'effet recherché en termes d'activité, le réseau s'intéresse aussi aux compétences des membres en leur proposant une offre de formation et en les impliquant dans des actions collectives. L'acquisition d'une aisance en termes de prise de parole en public a par ailleurs été soulignée comme une des valeurs ajoutées du réseau.

### c) Principales missions

S'agissant des thématiques, plusieurs classements des réseaux sont proposés par les acteurs sud-bretons :

- Le premier est réalisé par le Journal des entreprises qui décline les réseaux finistériens selon la typologie suivante : soutien aux dirigeants, business, coaching et entraide,

spécialisés, sportifs, culturels, clubs services, réseaux identitaires, territoriaux, institutionnels, anciens élèves, réseaux de femmes.

- Le second par la CCI du Morbihan avec un Guide des réseaux du Morbihan qui propose les distinctions suivantes : transversaux, sectoriels, métiers, géographiques, organismes professionnels et unions des commerçants.
- Enfin, l'Agence de développement économique de Vannes propose quant à elle une liste exhaustive des réseaux présents sur son territoire, mais sans classement.

On note qu'il n'y a pas de concordance dans la façon de classer les réseaux. Certes, un annuaire répond à la demande du dirigeant en recherche d'un réseau correspondant à ses attentes. Mais, la plupart du temps, le dirigeant cherche plus simplement à échanger : le point commun entre tous ces réseaux est qu'ils facilitent les rencontres, quel que soit le motif. Nous verrons en chapitre 8 que l'approfondissement de la connaissance des réseaux peut constituer un enjeu pour les territoires. Précisément, l'interaction réseaux – territoire pourrait faire l'objet d'une attention plus soutenue de la part des porteurs de la stratégie locale de développement.

En consultant les sites internet des 70 réseaux recensés, nous avons relevé 22 objectifs différents qu'ils s'attribuent, allant du développement de compétences à la construction d'une communauté d'affaires. Les résultats présentés dans la graphique 4 montrent que l'échange et le partage d'expérience constituent la mission la plus fréquemment mentionnée (une fois sur trois). Suivent l'animation de la filière, l'organisation d'événements et le transfert de connaissances (entre 15 et 20 %). L'action collective semble être aussi une motivation des réseaux structurés : l'interface avec les collectivités et le développement local arrivent aussi parmi les 10 objectifs les plus cités. En nous appuyant sur des exemples, nous verrons (cf. 2.3) que certaines de ces missions dépassent le strict cadre entrepreneurial. Par ailleurs, l'intérêt de mieux appréhender les missions des réseaux se justifie par leur capacité à participer au développement des entreprises membres. Certains vont jusqu'à valoriser le nombre d'emplois créés ou maintenus ou calculer le chiffre d'affaires généré grâce au réseau.

Mais au delà de l'effet direct sur l'entreprise, dans quelle mesure est-il possible d'associer la participation à ces réseaux à la capacité d'innovation ? Les réseaux de Bretagne Sud que nous avons identifié *supra* ne sont pas tous spécialisés dans une filière donnée, beaucoup sont transversaux. Cette transversalité ne les empêche pas d'utiliser certains leviers qui sont susceptibles d'aider les entrepreneurs dans leur démarche d'innovation.



Graphique 4 : Part des 70 réseaux sud-bretons concernés par les missions présentées en ordonnée (source : sites internet des réseaux structurés, réalisation : C. Marinos, 2014)

## 2.2 Réseaux structurés et innovation

Comment ces réseaux structurés peuvent-ils contribuer à l'innovation des entreprises membres ? Dans cette sous-section, nous explorons dans un premier temps la piste de la transmission d'informations tacites pour chercher à comprendre les mécanismes à l'œuvre. Il s'agit ensuite de proposer une interprétation du rôle du capital social dans les processus d'innovation. Enfin, nous soulignons la façon dont les acteurs intermédiaires peuvent également participer aux innovations.

En termes théorique, nous faisons le choix de nous intéresser aux réseaux transversaux hors filières car il nous semble que les trois mécanismes à l'œuvre (transmission d'information

tacite, production de capital social et intermédiation) sont très proches de ceux des réseaux sectoriels (cf. figure 9). Pour chacun, nous chercherons des références dans la littérature qui appuient notre démonstration en nous aidant à expliciter le lien entre ce type de réseau et l'innovation des entreprises. Par ailleurs, nous étayerons notre raisonnement en nous appuyant sur le matériau récolté lors de notre enquête auprès de dirigeants.

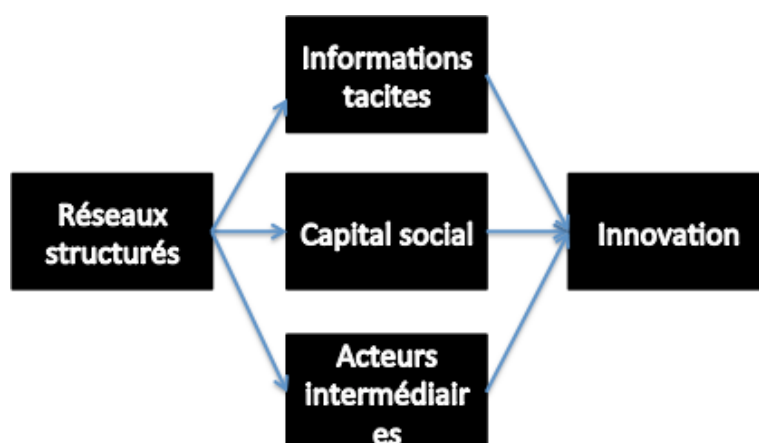


Figure 9 : La contribution des réseaux structurés à l'innovation des entreprises (réalisation : C. Marinos)

#### a) Le rôle de l'information tacite dans le processus d'innovation

Au contraire de la connaissance explicite et formalisable, la *connaissance tacite* rassemble ce qui ne peut être formalisé, comme les compétences acquises par l'expérience. Premièrement, nous montrons, à travers une étude de cas, comment les réseaux structurés d'entreprises autorisent la circulation de connaissances tacites entre les membres. Deuxièmement, en nous appuyant sur la littérature existante et sur les témoignages des dirigeants, nous soulignons que cette forme de connaissance peut être vue comme une source d'innovation pour les entreprises.

Dans leur article consacré à l'étude d'un réseau de PME, Balestrin et *al.* (2004) mettent en évidence, en se basant sur des données empiriques, l'importance des réseaux structurés dans le partage de connaissances. Ils insistent sur l'importance des temps d'échanges informels entre dirigeants, par exemple lors de voyages, de visites d'entreprises ou avant les assemblées plénières. Les sujets spécifiques y sont plus facilement abordés : problème dans la production, nouveau fournisseur, nouvelles matières premières. Selon les auteurs, « ces activités servent

de plateforme pour les entrepreneurs, au moyen du dialogue et de la réflexion collective, pour le partage et conversion de leur connaissance tacite en des termes et concepts communs ». Cette connaissance est « propice à l'émergence d'aptitudes, de savoir-faire, de confiance mutuelle, de dynamisme ».

Les résultats issus de notre enquête auprès des entrepreneurs témoignent du rôle des réseaux structurés dans la circulation de cette forme de connaissance. Les déclarations suivantes confortent l'aspect informel des échanges liés aux réseaux : « les réseaux font circuler l'information entre les personnes, ils permettent de mettre en relation des opportunités, de baigner dans un milieu », « les réseaux se construisent de manière informelle », « Le réseau nous permet d'échanger de façon informelle entre personnes qui n'ont rien à se vendre l'un à l'autre ».

Par ailleurs, la littérature s'intéresse depuis longtemps au lien entre *connaissance tacite* et innovation. Dès les années 60, Campbell (1960) « montre qu'il existe une corrélation entre les *connaissance tacites* et le processus d'innovation » (Boutelitan, 2005). D'après certains auteurs, cette forme de connaissance joue même un plus grand rôle dans l'innovation que la connaissance explicite (Grant et al., 1996). Le fait qu'elle soit difficile à imiter ou copier génère un avantage concurrentiel à l'entreprise qui l'utilise. Villavicencio (2000) confirme que « l'innovation résulte de l'action créatrice des acteurs en milieu organisé, c'est-à-dire qu'il s'agit de la mise en œuvre collective des connaissances et compétences des acteurs permettant d'améliorer ou de créer des nouveaux produits et procédés de fabrication ». On retrouve bien ici les caractéristiques des réseaux structurés présents en Bretagne Sud, dont le partage de connaissances entre pairs est une mission prioritaire (cf. 2.1). Nokana (1995), en s'appuyant sur sa *théorie de la conversion de la connaissance*, affirme aussi que « la *connaissance tacite* (...) interactive entre les individus et l'échange de l'un et de l'autre améliorent les activités créatrices des êtres humains ».

## b) Capital social et innovation

L'*innovation* est définie ici comme toute idée, produit, processus ou système qui est perçu comme nouveau par la société. Elle trouve sa source dans la combinaison originale d'idées et de routines existantes (Suire, 2003). Nous avons vu (cf. 1.2) que les réseaux étaient pourvoyeurs de capital social pour les dirigeants d'entreprise. L'objectif est ici de souligner le lien entre *capital social* et *innovation*. Nous souhaitons ainsi montrer que les réseaux, en tant que fournisseurs de capital social, peuvent être un vecteur d'innovation pour leurs membres.

L'étude de Landry (2002) réalisée auprès de plus de 400 entreprises montre que les firmes les plus ouvertes sur les acteurs externes sont aussi celles qui innoveront le plus. D'après l'auteur, « l'innovation est de nos jours considérée comme le résultat d'un processus dont le succès dépend des interactions et échanges de connaissances impliquant une large diversité d'acteurs ». Les réseaux structurés offrent à leurs membres un espace pour ces échanges d'informations, c'est même fréquemment leur but premier (cf. 2.2).

A travers ses rencontres, l'entrepreneur qui « densifie son tissu relationnel (...) va accroître son capital social » nous dit Geindre (2013). La valeur de ce dernier dépend de la qualité et de la taille de la structure relationnelle. L'entrepreneur débutant ou isolé aura tout intérêt à adhérer à un réseau s'il souhaite pouvoir mobiliser les autres membres. La multiplication de ses relations constituera autant de chances de pouvoir bénéficier des ressources valorisables par son entreprise. C'est cette disponibilité qui constitue le capital social. Signalons toutefois que l'adhésion à ce type de réseau ne garantit pas l'augmentation automatique du capital social, la construction de liens (cf. 1.2 et 1.3) étant une étape préalable et nécessaire. Cet élément nous est confirmé empiriquement par l'un des dirigeants : « Ce n'est pas le réseau en lui-même qui est déterminant mais plutôt sa capacité à générer des relations. Il faut faire en sorte que les patrons se parlent entre eux ».

Ruef (2002) distingue, quant à lui, deux origines dans le processus d'innovation conduit par les organisations : le partage d'une culture commune entre entrepreneurs (« *acculturation* ») d'une part et la structure sociale existante d'autre part. Il affirme que l'encastrement culturel et social est crucial pour l'entreprise innovante. Les résultats de son étude économétrique montrent que la capacité d'innovation est fortement liée, mais aussi contrainte, par la structure sociale. Le capital social en soi ne constitue pas un gage d'innovation. L'enjeu pour le dirigeant est de mobiliser ses relations de manière à ne pas se laisser enfermer dans son réseau. L'auteur préconise à ce titre aux entrepreneurs qui souhaitent innover d'éviter les pièges de la conformité en diversifiant leurs réseaux pour élargir leurs liens sociaux. Cette recherche de diversité concorde avec les motifs de participation des dirigeants aux réseaux structurés : « j'avais besoin de rencontrer de nouvelles personnes pour avoir de nouvelles idées », atteste par exemple un dirigeant rencontré.

En renforçant le capital social des dirigeants via l'organisation des connexions entre membres, nous pouvons estimer que ces réseaux, en Bretagne Sud, jouent certainement un rôle dans la capacité d'innovation des entreprises.

### c) Acteurs intermédiaires et innovation

Peut-on considérer les réseaux structurés comme des *acteurs intermédiaires* et si oui, dans quelle mesure ceux-ci contribuent-ils à l'innovation de leurs entreprises adhérentes ? Pour répondre à cette question, nous proposons de définir tout d'abord la notion d'intermédiation puis de nous attacher à vérifier si les réseaux permettent d'accéder à ces acteurs intermédiaires. La littérature nous indique que ces acteurs intermédiaires peuvent, en fonction de leur nature, aider les entreprises à innover.

Howel (2006) définit l'intermédiation comme « un organisme qui agit comme agent ou intermédiaire dans un aspect ou un autre du processus d'innovation, entre deux ou plusieurs parties ». Les activités intermédiaires incluent : « l'aide pour trouver des collaborateurs ; l'intermédiation entre deux ou plusieurs acteurs ; la médiation entre organismes qui collaborent déjà ; le soutien sous forme d'avis, de fonds ou d'autres formes de soutien à l'innovation » indiquent Tremblay et *al.* (2012). Ces caractéristiques répondent bien aux activités des réseaux (cf.2.1.3).

Les auteurs concluent, après enquête auprès de 50 organismes d'intermédiation, que ces derniers « réalisent des fonctions qui contribuent à soutenir les entreprises pour l'acquisition des intrants non disponibles à l'interne et incontournables pour le processus d'innovation », mais aussi que les résultats varient en fonction des secteurs d'activité. Le fait de favoriser les interactions entre entreprises est entendu comme un fort levier de l'innovation. C'est ce rôle que jouent les réseaux structurés.

Par ailleurs, ces réseaux donnent accès à d'autres acteurs intermédiaires disposant de ressources spécifiques comme celles liées à l'enseignement supérieur et la recherche. « Le club d'entreprises du Pays de Vannes est le club qui a créé le Printemps de l'entreprise, lieu où se croisent les enseignants, les étudiants et le monde économique, il fait du bon travail en rapprochant ces deux mondes » précise un dirigeant vannetais lors de notre enquête. Mais le franchissement de ces frontières ne va pas de soi : il faut, parfois, attendre l'aide du hasard pour enclencher un processus d'innovation (cf. encadré 9).

#### **Encadré 9 : Hasard des rencontres versus réseaux structurés**

Nous souhaitons insister sur le rôle d'accélérateur d'innovation que peuvent jouer les réseaux. L'exemple présenté dans un des portraits de dirigeant (cf. chapitre 5) exprime bien cette capacité à jouer sur le processus d'innovation. L'entrepreneur en question raconte qu'il a dû attendre un contrôle de l'administration fiscale, dans le cadre du Crédit impôt recherche, pour

faire la connaissance d'un expert universitaire qui, plus tard, lui a proposé de monter un projet de Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) avec le recrutement d'un doctorant. Le dirigeant n'était pas un habitué des clubs et associations et préférait se concentrer sur le fonctionnement de son entreprise. Il avoue avoir cherché une solution à son problème industriel pendant un certain temps avant que le hasard l'aide à débloquer la situation.

A travers cet exemple, nous n'affirmons pas qu'un engagement dans les réseaux aurait mécaniquement permis de trouver cette ressource, mais elle aurait sans doute augmenté la probabilité d'obtenir satisfaction plus rapidement.

En somme, la circulation d'information tacite, l'émergence de capital social et l'intermédiation sont autant de composantes qui participent au processus d'innovation. Les réseaux transversaux jouent un rôle certain dans leur activation. En ce sens, ils peuvent contribuer à soutenir leur membres, non seulement dans le développement de leur activité, mais en favorisant leur démarche d'innovation, de manière explicite ou non.

Dans le point suivant, nous verrons que certains de ces réseaux, au delà du soutien à leur membres, entretiennent un rapport direct avec leur territoire. En ce sens, ils jouent un rôle de catalyseur des relations que peuvent entretenir leurs membres avec le lieu d'implantation de leur société.

## 2.3 Des missions qui dépassent le cadre entrepreneurial

Nous avons présenté (cf. 2.1) les divers objectifs des réseaux structurés de Bretagne Sud. Si la plupart d'entre eux concerne les aspects entrepreneuriaux, notamment la démarche d'innovation, d'autres s'intéressent au développement local et à la bonne santé économique de leur territoire. Que justifie cette volonté d'engagement dans des missions que l'on pourrait définir comme « de service public », alors qu'il s'agit souvent d'associations regroupant des acteurs privés ? Comment se traduit-elle concrètement ? Nous relevons, en premier lieu, les missions liées au territoire que se donnent certains d'entre eux et nous proposons, en second lieu, une interprétation de ce qui traduit, selon nous, un encastrement territorial par les réseaux.

### a) Témoignages de l'encastrement

Comme le montrent les exemples suivants, de nombreux réseaux incarnent une volonté d'agir sur leur territoire.



L'un des réseaux les plus connus de la région est le réseau « Produit en Bretagne ». Une de ses particularités est qu'il associe des valeurs (éthique, solidarité, respect, ouverture, audace et convivialité) à un territoire. Le développement régional est, à ce titre, considéré comme la première mission du réseau. Ainsi, il est demandé aux adhérents de « contribuer au développement de l'emploi régional, à travers la dynamique économique et culturelle de la Bretagne »<sup>61</sup>. Il s'agit d'une alliance originale des enjeux entrepreneuriaux à des enjeux territoriaux.

Dans le même sens, l'Institut de Locarn, *think tank* breton dont l'une des activités consiste à accompagner les créateurs d'entreprises, met l'accent sur sa vocation à contribuer au « développement économique et culturel de la Bretagne »<sup>62</sup>.

Les quatre plateformes locales du réseau Initiative France implantées en Bretagne Sud, inscrivent leurs actions dans la même perspective : « En aidant la création d'entreprises, Initiative France entend participer au développement économique local. Chaque plateforme est profondément ancrée dans son territoire d'intervention, notamment grâce au lien qui l'unit avec les collectivités locales, qui sont le plus souvent à l'origine de sa création. Une plateforme est au service d'un territoire ; elle insère son action dans une démarche de développement local »<sup>63</sup> précise la Charte éthique d'Initiative France. Plusieurs exemples témoignent de l'ancrage territorial des réseaux d'entreprises, souvent de manière assumée, via l'inscription dans les statuts ou un affichage sur leur site internet.

Une autre manifestation de cette interaction avec l'économie provient de la volonté d'influer sur les décisions qui concernent leurs membres, leurs entreprises et plus largement le tissu économique local. Nous avons déjà abordé la question de l'*empowerment* des dirigeants via les réseaux (cf. chapitre 5), il s'agit ici de présenter le cas où ces organisations affichent explicitement cette mission.

L'instance nationale du Centre des Jeunes Dirigeants, en tant que partie prenante de la Conférence sociale de 2012<sup>64</sup>, a émis plusieurs propositions visant à infléchir les choix de politiques publiques. Ainsi, elle préconise d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de travail et de formation, de développer les stages et l'apprentissage, de rendre plus juste le Crédit impôt recherche, de mettre davantage en réseau les acteurs locaux de soutien à

---

<sup>61</sup> Source : <http://pro.produitenbretagne.bzh/nous-rejoindre/les-engagements>

<sup>62</sup> Source : <http://www.institut-locarn.fr/qui-sommes-nous/>

<sup>63</sup> Source : <http://www.initiative-bretagne.fr/presentation/un-reseau.html>

<sup>64</sup> Source : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Propositions\\_CJD.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Propositions_CJD.pdf)

l'innovation ou encore de faciliter l'accès des TPE et PME aux marchés publics. Comme un *lobby*, elle cherche à peser sur les décisions nationales concernant directement les entreprises.

Localement, certains réseaux s'engagent à concilier développement des entreprises et des territoires, en interactions avec les pouvoirs publics locaux. Le Club des entreprises de Cornouaille souhaite ainsi : « développer l'activité et les échanges économiques entre les membres et contribuer ainsi au développement de la région de Cornouaille » et « promouvoir les intérêts économiques des entreprises dans le respect d'un développement durable ». Les groupes locaux du réseau des Dirigeants commerciaux de France entendent développer « les relations avec l'environnement socio-économique local : Conseil général, rectorat, CCI, etc. » et « devenir un partenaire des acteurs publics locaux »<sup>65</sup>. Nous pourrions ainsi multiplier les exemples de réseaux affichant l'ambition de prendre part au développement de leur territoire.

Signalons que cet engagement sur le territoire d'appartenance nous a été confirmé lors d'entretiens auprès de dirigeants impliqués soit en tant que simple adhérent, soit comme ayant une responsabilité d'encadrement dans les réseaux structurés.

#### b) Le territoire comme catalyseur du lien entre les membres

L'appartenance à un même territoire constitue un des points communs entre les membres d'un réseau de dirigeants (ou d'un groupe local issu d'un réseau). En dehors de la proximité géographique qui, certes, facilite les rencontres en face-à-face, d'autres motifs incitent les entrepreneurs à s'impliquer dans ces réseaux.

Les valeurs partagées entre les membres d'une organisation façonnent les échanges. Selon Tsai et *al.* (1998) : « Quand les membres d'une organisation ont les mêmes perceptions de la façon d'interagir avec les autres, cela limite les incompréhensions et renforce leur capacité à échanger librement leurs ressources et leurs idées ». Les entrepreneurs se rassemblent plus aisément lorsqu'ils parlent le même langage et partagent les mêmes objectifs.

L'importance des valeurs communes au sein des réseaux a été soulignée par Geindre (*ibid*) dans une étude de cas d'un réseau qui ne fournissait pas de résultats probants pour ses membres. Selon l'auteur, qui s'appuie sur des données empiriques, la principale cause de désaffection venait du fait que « le groupe ne disposait pas de vision commune ». L'attachement au territoire contribue à la construction de ces représentations communes, nous

---

<sup>65</sup> Source : <http://www.reseau-dcf.fr/dcf/nous-connaître/qui-sommes-nous/organisation>

dit Geindre. C'est justement l'un des éléments relevés à de nombreuses reprises lors de nos entretiens avec les dirigeants.

Notre enquête confirme en effet que ce partage d'une culture commune revêt un caractère particulièrement développé en Bretagne. « Le réseau Produit en Bretagne dénote une vraie solidarité, une vraie force dans la région. C'est aussi une vraie envie d'avancer. Ça n'a rien à voir avec le bretonnant, c'est quelque chose d'intelligent sur le plan économique, sur le plan du réseau », affirme avec enthousiasme un entrepreneur quimpérois.

Ces réseaux véhiculent une image et des valeurs intimement liées au territoire avec, comme nous l'avons vu précédemment, la prise en compte du développement local comme prérogative. Selon nous, l'un des enjeux pour les territoires serait de mieux appréhender leur contribution d'une part en améliorant la visibilité globale de leur action à une échelle géographique donnée (cf. chapitre 8) et d'autre part en se dotant d'une véritable stratégie à leur égard (cf. chapitre 9).

## Conclusion

Dans un premier temps, ce chapitre nous a aidé à caractériser, en nous appuyant sur les notions de liens faibles et liens forts, la façon dont les dirigeants d'entreprises de Bretagne Sud s'insèrent dans les réseaux, qu'ils soient structurés ou interpersonnels. Nous avons mis en évidence qu'ils fournissaient de la connectivité sociale d'une part à leurs membres, élément nécessaire pour leur développement, et d'autre part aux espaces sur lesquels ils évoluent, avec un effet non neutre sur l'interdépendance des territoires. A contrario, les réseaux consolident les liens forts entre les membres et renforcent ainsi leur ancrage local, situation qui peut par ailleurs conduire à une forme d'enfermement dans le cas de territoires de taille moyenne.

Dans un second temps, nous avons cherché à décrire l'étendue des réseaux structurés en Bretagne Sud. Leur nombre élevé et la diversité de leurs missions nous ont permis de mieux appréhender leur rôle vis-à-vis des entreprises membres. Ces réseaux, dont la plupart ne sont pas dédiés à une filière spécifique contribuent, par plusieurs mécanismes, au processus d'innovation. Si « l'importance des réseaux dans le processus entrepreneurial n'est pas une découverte récente » (Geindre, *ibid*), Birley (1985) et Aldrich et Zimmer (1986) ayant montré le rôle des structures, leur fonction d'interface avec le territoire reste un champ d'analyse relativement peu exploré. En ce sens, nous avons pu montrer, en nous appuyant sur de nombreux exemples, que le rôle des réseaux en Bretagne Sud dépassait le strict cadre du soutien à l'entreprise. Beaucoup d'entre eux cherchent à interagir avec les pouvoirs publics

locaux et favorisent ainsi le lien entre leurs membres et l'écosystème local. Ils contribuent en ce sens à l'encastrement des entreprises dans leur milieu.

En définitive, nous estimons que les réseaux d'entreprises apportent une valeur ajoutée dans le processus de développement territorial qu'elle soit orientée directement vers leurs membres en les aidant à être plus performants ou qu'elle touche le territoire en favorisant l'encastrement social et l'ancrage local. Dans cette perspective, l'ensemble de ces éléments nous permet d'avancer que les villes moyennes de Bretagne Sud, riches de leurs réseaux d'entreprises, ne semblent pas sous-dotées ni défavorisées, notamment par rapport aux métropoles. Nos propos tendent, dès lors, à relativiser ceux soutenues notamment par Halbert (2005). L'auteur semble en particulier postuler que ce sont dans les grandes villes, « connectées », que la richesse se crée grâce aux éléments extra-économiques que sont « les réseaux sociaux, les relations interpersonnelles, les échanges d'information plus ou moins formels tissés dans le territoire ». Par ailleurs les échanges avec les dirigeants d'entreprises innovantes et performantes de Bretagne Sud n'ont pas permis de confirmer la prééminence d'un « processus de diffusion de l'innovation des plus grandes villes vers les plus petites » tel que soutenu par Halbert. Certes, ces entreprises doivent, souvent par nécessité, intégrer ces réseaux situés à distance, mais ils ne constituent pas une part majoritaire de leur champ relationnel. Les réseaux dans lesquels évoluent les entrepreneurs rencontrés leur sont essentiels et, par là même, sont essentiels à leur territoire.

## Conclusion de la partie 2

Notre deuxième partie, qui s'intéressait particulièrement aux réseaux d'entreprises en Bretagne Sud comme territoire de villes moyennes, nous a permis de relativiser l'avantage métropolitain lié à l'efficacité de leurs réseaux. L'analyse des multiples témoignages de dirigeants d'entreprises performantes et innovantes, implantées dans notre espace d'étude, a montré qu'ils étaient insérés dans de nombreux réseaux, structurés ou non, souvent locaux mais pas exclusivement. Le modèle de sortie de l'isolement du dirigeant (cf. chapitre 5) vers différentes expressions de l'encastrement, en mobilisant les proximités, a souligné le rôle déterminant des réseaux, au delà des spécificités liées à la taille et la densité du territoire.

Contrairement à ce que pourraient laisser entendre certains auteurs, dont les messages sont relayés par les décideurs publics (cf. chapitre 2), les villes moyennes en dehors des métropoles, comme celles de Bretagne Sud, semblent être dotées de réseaux économiques

participant au développement de leurs entreprises y compris lorsqu'elles sont mondialisées, et cela dans plusieurs de ses composantes : innovation, capital social, connectivité,.

Le nombre élevé de réseaux structurés témoigne par ailleurs de l'absence de discrimination de la Bretagne Sud par rapport aux métropoles. La plupart des réseaux nationaux ont, comme ailleurs, une ou plusieurs antennes à Quimper, Lorient et Vannes. Ces réseaux entretiennent des liens avec leur territoire, en consolidant les relations entretenues entre leurs membres, ils renforcent le sentiment d'appartenance et les solidarités locales. Comme nous l'avons montré, certains d'entre eux conduisent même des missions très proches de celles des collectivités en termes de développement économique.

Ces résultats nous serviront d'appui pour la formulation de préconisations à l'attention des décideurs locaux, présentées dans la troisième partie. Les avantages que procurent les réseaux à leurs membres justifient, selon nous, que les pouvoirs publics s'y intéressent, d'une part en améliorant leur connaissance (chapitre 8) et d'autre part en proposant d'agir en leur faveur (chapitre 9).

\*\*\*

# Partie 3 : Considérer les réseaux comme des leviers du développement

*« C'est l'intervention des acteurs imprévus qui peut redonner de la fluidité à l'action en bousculant les codes de souveraineté tacites par lesquels les territoires institutionnels se protègent », Martin Vanier, extrait du Document introductif des 32<sup>e</sup> rencontres nationales des Agences d'Urbanisme, Paris, 2011.*

## Introduction

C'est un constat, les *pouvoirs publics* locaux prennent part à l'organisation des *réseaux structurés* de Bretagne Sud : les Conseils Départementaux, en plus d'assurer la maîtrise d'œuvre de deux *clusters*, participent financièrement au fonctionnement d'Entreprendre au Féminin Bretagne ; Audélor, l'Agence de développement de Lorient, met à disposition des locaux pour la Plate-forme locale Initiative France ; Bretagne Business Club a comme partenaires du Technopôle de Lorient et Bretagne Développement Innovation. D'autres réseaux, comme le réseau Entreprendre dont la mission est notamment d'accorder des aides financières aux entreprises, en plus d'un accompagnement, sont financés par les collectivités locales. On pourrait ainsi multiplier les exemples.

La deuxième partie de notre travail a montré la façon dont les réseaux contribuaient à soutenir le développement des entreprises, ou *a minima* à les prémunir contre les risques d'échec. Mais cette prérogative est-elle prise en considération par les responsables du développement des territoires ? Les acteurs publics locaux, la plupart du temps des collectivités et leurs opérateurs, disposent-ils d'une stratégie en la matière ? Leurs décisions sont-elles davantage prises au fil de l'eau, en fonction des opportunités qui se présentent ? Comment les actions de soutien à ces réseaux structurés peuvent-elles être valorisées par ceux qui planifient la *stratégie de développement économique* à l'échelle locale ? Ces questions sont d'autant plus pertinentes que nous montrerons, dans le chapitre suivant, que certaines collectivités, comme

celle du Grand Halifax au Canada, s'emparent de cette problématique pour en faire un champ de *politiques publiques*.

Cette dernière partie est donc consacrée à l'action publique possible en faveur des réseaux. Dans un premier temps, le chapitre 7 a vocation à illustrer la façon dont les villes moyennes peuvent agir avec (et pour) leurs réseaux économiques. En nous appuyant sur l'exemple d'*Halifax* au Canada, nous verrons que ces réseaux y sont considérés comme porteurs de développement et en conséquence font l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics locaux. Dans un second temps, les chapitres 8 et 9 proposeront un ensemble de préconisations aux décideurs publics locaux de Bretagne Sud. Ces dernières s'appuient tant sur les résultats de notre travail de terrain que sur des pratiques externes au territoire, mais dont il pourrait être utile de s'inspirer.

# Chapitre 7 : De l'action publique en faveur des réseaux : le cas d'Halifax, Canada

## Introduction

« Stay connect », tel est l'un des slogans affiché par l'Agence de développement économique d'Halifax au Canada. Le message transmis n'est pas lié aux nouvelles technologies et à la nécessité d'être connecté au monde virtuel. Il s'adresse aux acteurs économiques locaux pour les inciter à étendre leur réseau social.

Dans ce septième chapitre, notre ambition est de montrer, en s'appuyant sur l'exemple d'une ville moyenne nord américaine, quelles peuvent être les *actions des collectivités locales* et de leurs opérateurs en matière de mise en réseau des acteurs, dans l'objectif d'un développement local. Deux mois passés à Halifax, dans le cadre d'un séjour doctoral, nous ont permis d'appréhender combien cet enjeu est fort dans la *réussite du territoire* pour les autorités en charge du développement, mais aussi pour les entrepreneurs locaux.

Comme dans la plupart des villes occidentales, les *clubs et associations de dirigeants* s'organisent afin de multiplier les échanges au niveau local entre pairs (cf. chapitre 6). Nous souhaitons ici insister sur le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics dans ce cadre et l'adaptation nécessaire de la gouvernance des instances en charge du développement économique qui en découle. A travers cette étude de cas, il s'agit d'illustrer la capacité des décideurs locaux à *favoriser l'émergence de liens sociaux entre les acteurs économiques* dans une perspective de développement.

Ainsi, ce chapitre vise à apporter des éléments de réponse aux trois questions suivantes :

- Dans quelle mesure une organisation de développement économique peut-elle intégrer les réseaux d'entreprises dans la conception et la mise en œuvre de sa stratégie ?
- Quelles sont les implications en matière de gouvernance locale ?
- En quoi cette stratégie est-elle particulièrement bien adaptée aux territoires périphériques de taille modeste ?



Dans une première section, nous reviendrons sur notre expérience à *Halifax* en détaillant ses objectifs, les réalisations essentielles et les principaux résultats du séjour. Seront également présentées les grandes caractéristiques économiques du territoire en soulignant plusieurs points communs avec la Bretagne Sud.

Dans un deuxième temps, il s'agira d'exposer les grandes lignes de la stratégie locale de développement économique mise en place par le Grand *Halifax* en insistant sur l'importance des *connexions entre acteurs*.

Enfin, nous proposerons de tirer plusieurs conclusions venant soutenir nos hypothèses de recherche sur le rôle des réseaux dans l'*ancrage local* des entreprises et dans la réussite entrepreneuriale en territoire périphérique de taille modeste (cf. chapitre 1). En ce sens, nous montrerons l'opportunité pour les pouvoirs publics locaux de s'impliquer dans l'*organisation des proximités* dans un objectif de développement économique (Callois, 2004).

## **1.Contexte : Séjour doctoral et économie locale**

Lors de notre recherche doctorale en Bretagne Sud, nous avons l'opportunité, sur appel à projets, de séjourner à Halifax dans le cadre d'un partenariat entre *Dalhousie University* et l'Université Européenne de Bretagne<sup>66</sup>. Il s'agissait d'une opportunité de donner à notre thèse un caractère international en offrant la possibilité de mener des travaux de terrain, par nature infaisables à distance.

Accueilli entre octobre et novembre 2013 au sein de la *City and Environment Unit*<sup>67</sup>, unité de recherche appliquée rattachée à l'université, nous avons bénéficié d'un cadre de recherche adéquat au regard des objectifs assignés au séjour de recherche, sur lesquels il est proposé de revenir dans cette section.

### **1.1 Le cadre du séjour doctoral à Halifax**

Dans quelle mesure notre recherche doctorale en Bretagne Sud a-t-elle pu s'articuler avec celle envisageable dans le cadre d'une mobilité temporaire en Amérique du Nord ? Les similitudes entre les deux territoires, sur lesquelles nous revenons en 1.2, ont justifié l'intérêt de les comparer. Elles ont aussi rendu pertinent le fait de conserver notre questionnement et

---

<sup>66</sup> Structure regroupant les universités bretonnes dont l'une des missions consiste à mutualiser et à coordonner les actions internationales de la formation doctorale en Bretagne

<sup>67</sup> Le *City and Environment Unit* est un organisme de recherche appliquée dont les travaux portent sur le développement social et économique et qui ancre ses travaux sur les territoires et les lieux de vie

nos objectifs de recherche pour les appliquer à un échantillon d'essai, constitué d'acteurs économiques locaux que nous avons interviewés.

#### a) Objectifs scientifiques et opérationnels

Sur le plan scientifique, il s'agissait d'une part d'enrichir la recherche doctorale d'éléments de comparaison entre notre territoire d'étude initial et un territoire nord-américain (Région d'Halifax) présentant plusieurs similitudes. Pour y parvenir, notre ambition a été de répondre au questionnement suivant :

- Comment les entreprises de la région d'Halifax s'appuient-elles sur leurs réseaux (structurés ou non) pour pérenniser leur développement ?
- Dans quelle mesure les pouvoirs publics locaux incluent les réseaux d'entreprises dans leur stratégie de développement ?
- Le fait d'être un territoire éloigné des grandes métropoles nord-américaines constitue-t-il un frein au développement ?

En cohérence avec les travaux de recherche menés auparavant, nous avons cherché à identifier les ressources issues des réseaux d'entreprises dans un contexte d'éloignement des grands pôles urbains (cf. 3.2).

Du point de vue opérationnel, l'objectif du séjour a été de compléter notre matériau de recherche et d'étayer la validité de nos hypothèses de recherche, posées dans un environnement comparable. La pertinence de cette démarche a été confortée par les nombreux points communs entre la région d'Halifax et la Bretagne Sud. Un second objectif nous a, par ailleurs, été proposé par notre comité de suivi, dont sont membres les représentants des trois agences de développement de Bretagne Sud, qui s'interrogeait sur le type de politiques publiques de développement économique menées localement et sur les transferts potentiels d'expérience.

#### b) Méthode de recherche

En termes de méthode, nous avons pris le soin de reproduire, à échelle réduite, l'enquête réalisée auprès des entrepreneurs de Bretagne Sud. En ce sens, nous avons pu recouper les deux matériaux de recherche et procéder à des croisements d'informations.

Afin d'optimiser le déroulement de notre séjour, une liste de personnes ressources à interviewer a été constituée dès notre arrivée. Cette activité a nécessité un travail de recherche en ligne relativement important, la structure d'accueil ne disposant malheureusement que de

très peu de contacts dans notre domaine de recherche (entrepreneurs et réseaux d'entreprises). Deux critères de sélection ont été retenus pour constituer l'échantillon : l'appartenance des entrepreneurs à des réseaux, soit en tant que membre, soit en tant que dirigeant, et l'appartenance de leur société au secteur productif.

Une trentaine de demandes de rendez-vous ont été envoyées. La plupart d'entre elles ont nécessité plusieurs relances qui n'ont, pour beaucoup, pas abouti. Des entretiens programmés ont également été annulés au dernier moment, ou reportés à une date ultérieure à notre départ. Malheureusement, la structure d'hébergement n'a pu nous fournir qu'un nombre limité de contacts. Au total, sept entretiens ont pu être réalisés, dont deux avec des enseignants chercheurs en science régionale rattachés à l'Université d'accueil, Dalhousie, et cinq avec des dirigeants ayant une responsabilité dans des réseaux<sup>68</sup>. Ces rencontres ont chacune fait l'objet d'une préparation avec la rédaction d'un guide d'entretien et d'un enregistrement audio dans le but d'assurer leur exploitation.

Au cours du séjour, une revue de la littérature canadienne et internationale a par ailleurs été réalisée. Les travaux des chercheurs canadiens ont permis d'alimenter les nôtres<sup>69</sup>. En lien avec ce qui avait été défini avec le comité de suivi avant le départ, a en outre mené un travail de recherche documentaire sur les actions conduites par les collectivités locales de Nouvelle-Ecosse en matière de développement économique. Dans ce cadre, nous nous sommes largement appuyés sur le plan stratégique quinquennal du Grand Halifax<sup>70</sup> pour nourrir nos analyses (cf. 2.1).

Enfin, une présence quotidienne dans le centre de recherche a permis l'immersion dans l'environnement local et a donné lieu à de multiples échanges avec son personnel, dont la plupart avaient une bonne connaissance du territoire, de son économie et de ses institutions.

## 1.2 Comparer Halifax à la Bretagne Sud

Au moins trois éléments communs légitiment l'intérêt de s'intéresser à la région d'Halifax lorsque l'on étudie la Bretagne Sud : leur périphéricité à l'échelle du continent, leur taille

---

<sup>68</sup> La liste des dirigeants rencontrés est disponible en annexes 2

<sup>69</sup> On pourra citer les travaux de Gill Grant, professeur à l'Université Dalhousie sur l'attraction des talents, ceux de Diane Gabrielle Tremblay, professeur à l'Université de Québec à Montréal, sur le rôle territorial des réseaux. Plus largement, notre bibliographie témoigne de l'influence de travaux de chercheurs Nord-américains.

<sup>70</sup> Source :

[http://www.halifaxpartnership.com/site/media/Parent/AGREATERHalifax\\_Halifax\\_Economic\\_Strategy\\_2011-16.pdf](http://www.halifaxpartnership.com/site/media/Parent/AGREATERHalifax_Halifax_Economic_Strategy_2011-16.pdf)

relativement modeste comparée aux espaces métropolitains de leur pays et leur tissu économique, marqué par une spécialisation industrielle.

#### a) Quelques repères socio-économiques de la région d'Halifax

Halifax est située sur les bords de la côte atlantique, en Nouvelle-Écosse au Canada. Cette province couvre une superficie de 55 500 km<sup>2</sup>, soit deux fois celle de la Bretagne, où vit une population de près d'un million de personnes. Sa capitale est Halifax dont la population était de 390 000 habitants en 2011. Il s'agit d'un port de pêche majeur et de la plus grande base navale militaire du pays. Halifax est, en outre, la ville la plus peuplée de la côte atlantique du Canada et la deuxième plus grande ville côtière après Vancouver en Colombie Britannique. Elle regroupe environ 40 % de la population de la Nouvelle-Écosse et 15 % de celle des provinces atlantiques<sup>71</sup>.

L'économie d'Halifax présente plusieurs points communs avec celle de la Bretagne Sud, ce qui, comme nous le verrons dans le point suivant, justifie la comparaison.

#### b) Un territoire en périphérie des centres économiques nord-américains

La Nouvelle-Ecosse est une des quatre provinces atlantiques du Canada, situées à la périphérie orientale du pays. A ce titre, ces dernières bénéficient d'un statut particulier de province périphérique qui leur offre notamment une représentation au niveau fédéral avec un ministre dédié. Par ailleurs, elles bénéficient du soutien de l'Agence Interprovinciale de Promotion Economique du Canada Atlantique (APECA) qui représente « les intérêts de la région dans le processus d'élaboration des politiques (...) et les programmes du gouvernement fédéral »<sup>72</sup>. Cette Agence s'intéresse à la périphéricité des provinces membres en publiant régulièrement des études portant sur ses effets sur les économies locales. Les handicaps régionaux sont donc reconnus au niveau fédéral.

---

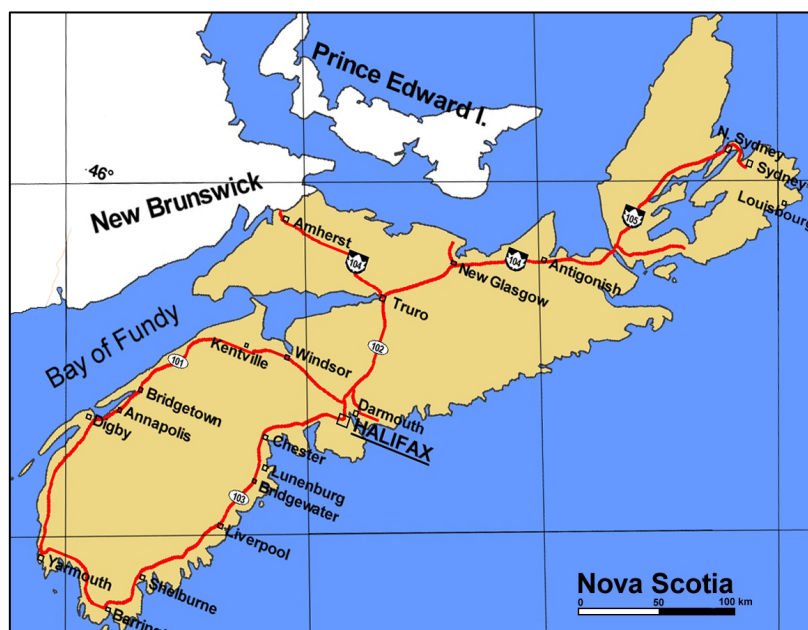
<sup>71</sup> Les provinces atlantiques regroupent quatre provinces de la côte Est du Canada : Nouveau-Brunswick, Ile-du-Prince-Edouard, Terre-Neuve-et-Labrador et Nouvelle-Ecosse.

<sup>72</sup> [www.acoa-apec.ca](http://www.acoa-apec.ca)



Carte 11 : La Nouvelle-Ecosse, un territoire périphérique en Amérique du Nord (source : worldatlas.com)

En termes d'accessibilité physique, ces handicaps d'éloignement se traduisent par les difficultés d'accès à Halifax par voie terrestre. Par le train ou par la route, il faut en effet plus de 12 heures pour rejoindre Montréal, capitale économique de l'Est canadien, ou plus de 10 heures pour gagner Boston, porte d'entrée de la mégapole américaine. L'unique pôle urbain situé à proximité, le Grand Moncton, qui ne compte que 140 000 habitants, est situé à 2h30 de voiture. Seul l'avion permet de quitter le territoire dans des conditions appropriées pour un dirigeant d'entreprise, mais avec des coûts conséquents. Toutes proportions gardées, la Nouvelle-Ecosse et la Bretagne Sud disposent toutes deux de difficultés d'accessibilité vis-à-vis du reste de leur territoire national et de leur continent.



Carte 12 : La Nouvelle-Ecosse : principales routes et villes de la Province  
(source : Qyd sur [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com))

c) Une taille modeste à l'échelle du continent

Peuplée de 390 000 habitants en 2011<sup>73</sup>, la région métropolitaine d'Halifax se situe au 14<sup>e</sup> rang du classement des villes canadiennes, sur un total de seulement 20 agglomérations de plus de 200 000 habitants en 2011. A l'échelle nord-américaine, il s'agit donc d'une ville moyenne, loin derrière New-York (aire métropolitaine de 22 millions en 2010), Chicago (région métropolitaine de 10 millions en 2010) ou encore Montréal (communauté métropolitaine de 4 millions en 2010)<sup>74</sup>. De plus, elle ne se situe pas à l'intérieur d'une grande aire urbaine comme c'est, par exemple, le cas d'Hamilton (504 000 habitants en 2006), située à une trentaine de kilomètres de Toronto. Par ailleurs, la Nouvelle-Ecosse compte à peine un million d'habitants, ce qui en fait également une région de taille modeste, notamment par rapport à la mégapole américaine (environ 50 millions d'habitants).

Halifax est, cependant, une ville avec une forte spécialisation universitaire. On y dénombre huit universités et 55 000 étudiants, soit un huitième de sa population. En revanche, elle subit le départ de nombreux jeunes une fois diplômés vers des plus grandes villes du pays<sup>75</sup>. Le marché du travail de taille réduite, impliquant des débouchés moins nombreux, et le relatif isolement géographique de la région expliquent le phénomène de départ des jeunes, y compris

<sup>73</sup> Recensement 2011, Statistique Canada

<sup>74</sup> US Census Bureau

<sup>75</sup> En 2012, 45% des personnes ayant quitté Halifax avaient entre 20 et 39 ans, source : Statistics Canada

diplômés. Comme en Bretagne Sud, cette catégorie de population quitte son territoire pour suivre des filières universitaires indisponibles localement ou faute de trouver un premier emploi sur place (INSEE, 2006). A contrario, les deux territoires ont tendance à attirer les jeunes retraités, notamment par rapport aux grandes métropoles (INSEE, 2009).

Les forts besoins en ressources humaines au Canada ont pour effet de mettre en concurrence les territoires pour attirer et retenir des travailleurs immigrés. Halifax ne bénéficie toutefois pas de la notoriété des grandes villes et doit faire face à cet enjeu en impliquant la communauté locale, notamment économique, dans l’ancrage de cette main-d’œuvre (cf. 2.2.2) et en adoptant une politique forte en matière de communication et de promotion du territoire (cf. 2.1.1).

#### d) Un virage industriel

Historiquement, Halifax était la porte d’entrée du Canada en matière de trafic maritime avec l’Europe. Néanmoins, le territoire souffre, depuis plusieurs années, du développement du commerce entre l’Asie et l’Amérique et de l’aménagement des voies navigables du fleuve Saint-Laurent reliant l’Océan Atlantique à la région de Montréal. Elle croît moins rapidement que d’autres territoires disposant d’atouts économiques comme l’abondance des ressources naturelles situées à proximité (les réserves de pétrole à Saskatoon) ou d’une position géographique privilégiée dans les flux d’échanges (le commerce avec l’Asie à Vancouver).

De son passé, Halifax conserve sa spécialisation dans le secteur maritime avec son port de pêche qui est l’un des plus importants d’Amérique du Nord. La ville compte, par ailleurs, plusieurs chantiers navals majeurs, dont les navires alimentent la flotte de la Marine Royale Canadienne. Aujourd’hui, les plus grands employeurs sont le Ministère de la Défense, les autorités portuaires et le secteur de la santé, soit des entités publiques ou dépendant principalement du secteur public.

Depuis les années 2000, le territoire est en recherche de relais de croissance car sa spécialisation dans des industries relativement déclinantes en termes de demande de main-d’œuvre, notamment du fait de la concurrence des pays à bas coût<sup>76</sup>, ne lui permet pas de suivre la dynamique nationale. Comme d’autres villes occidentales, elle mise sur les secteurs innovants comme le numérique ou les biotechnologies pour créer des emplois et de la valeur

---

<sup>76</sup> Selon Samantha Devine, consultante en développement économique spécialisée dans les Provinces Maritimes, entre 2009 et 2015, la moitié des 13 000 employés du secteur des centres d’appel en Nouvelle Ecosse a été licenciée, source :

<http://www.thecoast.ca/halifax/the-depressing-world-of-call-centre-employment/Content?oid=4517294>

ajoutée. Pour y parvenir, elle a, par exemple, créé en 1995 *Innovacorp*, société qui héberge dans un lieu commun des réseaux d'entreprises, des établissements d'enseignement supérieur et des entreprises de nouvelles technologies. Cette structure accompagne aussi les créateurs de start-ups et propose des services de capital risque.

Après avoir présenté les similitudes, qui font également figure d'enjeux pour nos deux territoires, nous souhaitons maintenant aborder la question de la stratégie adoptée par les décideurs locaux d'Halifax afin de répondre à ces mêmes enjeux. Nous montrons, dans ce cadre, que les partenariats et la mise en réseau des acteurs locaux constituent des éléments forts de la réussite du territoire, selon les autorités en charge de son développement.

## **2. La stratégie du *Greater Halifax Partnership* (GHP) en matière de développement économique**

Les pouvoirs publics locaux s'organisent pour relever les défis en termes de développement économique. Cette sous-section présente les grandes lignes de la stratégie d'Halifax. En impliquant fortement les parties prenantes locales dans la gouvernance et en s'appuyant sur son agence de développement, la ville décide d'un plan pluriannuel de développement, évalué régulièrement. En outre, son agence gère plusieurs programmes de mises en relation des acteurs économiques qui relève d'une politique de réseaux. Cette deuxième section vise à souligner d'une part l'originalité de la stratégie de développement et d'autre part à montrer en quoi la politique de réseaux constitue une de ses composantes principales.

### **2.1 Les missions du *Partnership* et son mode de gouvernance**

Nous proposons dans un premier temps de revenir brièvement sur les grandes missions attribuées à l'organe de développement économique local, le *Greater Halifax Partnership*, puis de présenter son mode de gouvernance.

#### **a) Les missions et objectifs**

Les missions de l'agence de développement sont construites autour de quatre piliers :

- Croissance du secteur privé : cette mission passe par le soutien aux activités à haute valeur ajoutée et haut potentiel de développement.



- Attraction de nouveaux investisseurs : il s'agit, en améliorant le rayonnement du territoire et en mobilisant la diaspora, de rechercher des capitaux extérieurs qui créeront de la richesse localement.
- Sentiment d'appartenance à la communauté locale : la stratégie se veut inclusive et doit obtenir l'adhésion des entreprises pour réussir.
- Réussites professionnelle et personnelle des habitants : elles impliquent notamment un niveau d'imposition raisonnable, une meilleure qualité de vie et un marché du travail dynamique.

Ces missions se déclinent en cinq objectifs stratégiques inscrits dans le plan de développement. Premièrement, il s'agit de consolider la position de centre régional pour attirer de nouvelles populations et davantage d'investisseurs privés. Deuxièmement, l'agence et ses partenaires s'engagent à promouvoir un climat des affaires favorable à la croissance et à la compétitivité. Le troisième point concerne les talents, avec la création d'une communauté accueillante et l'engagement des employeurs à leur offrir des opportunités de carrière. Le quatrième a trait au marketing territorial à travers la création d'une « marque » de renommée internationale pour la ville d'Halifax. Enfin, il s'agit de maximiser les opportunités de croissance et de capitaliser sur ses plus grandes forces.

Quels sont les marqueurs de cette stratégie ? Comment se différencie-t-elle des modes de développement plus conventionnels ? Quatre éléments montrent l'originalité d'une telle stratégie, notamment par rapport à la Bretagne Sud.

- 1 En premier lieu, l'agence s'appuie explicitement sur le sentiment d'appartenance des acteurs économiques pour créer les conditions favorables aux dynamiques du territoire. Elle considère cet attachement comme un levier de développement et estime pouvoir y contribuer.
- 2 En deuxième lieu, soutenir les activités à fort potentiel plutôt que celles en proie à de grandes difficultés est assumé comme un choix stratégique. Il s'agit d'une prise de risque compte tenu de l'incertitude relative au dynamisme de ces nouveaux acteurs.
- 3 En troisième lieu, la notoriété du territoire, moins élevée que pour de grands espaces métropolitains, fait l'objet d'une attention particulière, l'effet recherché étant la captation de ressources externes. Ces dernières peuvent être de nature financière (les investisseurs extérieurs) ou de nature humaine (les talents).
- 4 Enfin, pour atteindre ses objectifs, l'agence dispose de moyens spécifiques dédiés à la mise en réseau des acteurs tant entre locaux qu'avec des individus extérieurs au territoire.

Il s'agit d'une composante majeure de sa stratégie (cf. 2.2) sur laquelle nous insistons *infra*.

Contrairement à de nombreuses agglomérations françaises, Halifax ne définit pas précisément de stratégie par filière avec des objectifs et des moyens dédiés. En comparaison, le plan de développement économique métropolitain 2011 – 2014 de Lille sélectionne par exemple six filières à valoriser, celui de Strasbourg met en avant quatre secteurs clés comme celui de Marseille, le schéma territorial de l'innovation du Pays de Lorient en identifie six, etc.

Halifax se concentre davantage sur l'amont. En ce sens, elle se donne la mission de bâtir un environnement favorable à la croissance et à la bonne santé économique du territoire et s'attache à offrir les meilleures conditions pour y parvenir. Les partenariats sont considérés comme une nécessité de premier ordre et un mode d'action efficace pour atteindre ces objectifs.

La figure 10 présente une série de mots clés qui décrivent le processus par lequel Halifax progressera vers davantage de croissance économique. Ce schéma permet d'identifier les leviers locaux sur lesquels le territoire compte s'appuyer pour générer de la croissance : salaires moyens plus élevés, croissance démographique, compétitivité - coût, centre régional plus attractif, etc. Il précise aussi les moyens d'y parvenir : développer les opportunités d'affaires, bénéficier de talents humains, faire preuve de créativité, etc. Enfin, il montre la nécessité de s'entendre (« *alignment* » pouvant être traduit comme mise en concordance) entre acteurs locaux en les impliquant dans la démarche.



Figure 10 : Schéma synthétique de la stratégie économique 2011 – 2016 du Grand Halifax (source : Halifax Economic Strategy 2011 – 2016)

#### a) Une gouvernance partenariale

En termes de gouvernance de l'agence de développement, les partenariats entre acteurs publics et privés s'observent à deux niveaux. D'une part, la structure prend en charge ce qui pourrait être une prérogative du secteur privé en organisant la mise en relation des acteurs économiques. D'autre part, elle construit sa stratégie en impliquant les entreprises locales et ses représentants (cf. figure 10). Ce second point est, à ce titre, considéré comme une condition nécessaire à la réussite du plan stratégique pluriannuel.

Son conseil d'administration se compose principalement de représentants économiques du secteur privé, les personnalités du secteur public ayant le statut de membres observateurs. Cependant, si une partie des financements est issue des dons privés et de la vente de prestations (principalement de conseils), les trois quarts du budget de l'agence sont assurés par les collectivités locales (municipalité, province). Signalons que l'agence a également en responsabilité la coordination, à l'échelle locale, des deux principaux niveaux de gouvernement en termes d'actions économiques (fédéral et provincial).

Ce mode de gouvernance très inclusif envers le monde des affaires génère des avantages pour chacune des parties : si les entreprises peuvent bénéficier des programmes, notamment ceux relatifs à leur mise en réseau, elles nourrissent, à travers leur connaissance du terrain, la stratégie économique du territoire. A ce titre, l'un des enjeux en matière de bonne gouvernance est de réussir à fédérer ces acteurs autour d'une vision et d'un projet commun pour le territoire. Cette démarche se traduit par une série de valeurs et de principe partagés mais également par une représentation commune du futur (cf. encadré 10).

#### **Encadré 10 : La vision stratégique du Grand Halifax**

« En tant que moteur économique de la région, Halifax est une ville **internationale** où les gens **étudient, travaillent, développent** facilement leurs entreprises, capitalisent sur leurs idées et évoluent dans une communauté **diversifiée, vivante et durable** »

C'est la recherche d'intérêts convergents entre les pouvoirs publics et les entreprises qui permet de se fédérer autour de la stratégie locale de développement, qu'il s'agisse de l'association d'entrepreneurs du quartier ou de l'organisme provincial de promotion économique. D'une manière générale, ces intérêts se traduisent par la volonté de faire réussir le territoire dans toutes ses composantes. En outre, instaurer un climat de confiance entre les parties prenantes est perçu comme un prérequis pour atteindre les objectifs visés.

En termes opérationnels, l'agence de développement d'Halifax engage des moyens conséquents pour construire le plan quinquennal stratégique du territoire : plus de 3 000 heures de consultation des parties prenantes du développement (entreprises et leurs représentants, organismes publics, chambres consulaires, universités, etc.) ont, d'après ses dirigeants, été nécessaires pour mener à bien cette démarche. Leur implication dans le processus les responsabilise dans les actions qu'ils peuvent être amenés à conduire. En fonction de la thématique retenue, chaque acteur peut, en effet, devenir chef de file de telle ou telle action. Par ailleurs, ce mode d'élaboration permet de mutualiser certains coûts : « les partenariats n'engagent pas de dépenses supplémentaires » affiche l'agence de développement en introduction de son plan stratégique. Elle ajoute, en outre, qu'aucune organisation n'a suffisamment de ressource et de talent pour mener à bien, seule, une telle stratégie.

Objectif à 5 ans	Action de court-terme	Responsable	Niveau d'engagement	Moyen de mesure
Renforcer l'engagement du secteur privé dans la croissance d'Halifax	Développer et lancer une campagne de sensibilisation	Greater Partnership	Elevé	Rapidité d'exécution
	S'assurer d'une forte représentation et participation des entreprises dans les priorités de croissance			Perception du climat des affaires

Tableau 7 : Extrait du plan stratégique de développement d'Halifax, axe : « Climat des affaires » (source : Economic Strategy 2011-2016, réalisation : C. Marinos)

Ce plan s'avère remarquablement structuré : chaque objectif stratégique est décliné en sous-objectifs eux même assortis d'actions de court terme (cf. tableau 7). Ces actions sont ensuite décrites en fonction de leur nature et de leurs modalités de réalisation, de l'organisme responsable de leur mise en œuvre, du niveau d'engagement requis des parties prenantes et des moyens de mesure de leurs résultats. Ce système de suivi se veut très robuste et transparent, des rapports étant par exemple envoyés à échéances régulières aux organismes impliqués.

En outre, la réussite de la stratégie repose sur une série de valeurs et de principes que les parties prenantes s'engagent à respecter : « partenariat et mise en concordance », « favoriser la croissance durable », « la confiance en l'économie contribue à renforcer la communauté », « les citoyens sont notre futur », etc.

Cette façon de procéder témoigne de la volonté de construire, sur des bases communes et de manière partagée, la feuille de route du territoire en matière économique. En impliquant les acteurs locaux dès la phase de conception de la stratégie mais aussi lors de la mise en œuvre des décisions, l'agence de développement souhaite leur faire prendre des responsabilités en désignant explicitement les rôles des uns et des autres. Il s'agit d'une gouvernance locale faisant une large place aux acteurs économiques privés.

La gouvernance constitue un mode de coordination d'une pluralité d'acteurs publics et privés. L'agence d'Halifax applique « au pied de la lettre » le concept de gouvernance défini par la théorie de la régulation où la gouvernance « apparaît comme une structure politique (...) intervenant localement dans la réalisation du développement local (...). Les régulationnistes (...) analysent comment la présence d'institutions non économiques peut faciliter la

coordination des agents » (Moquet et Bertrand, 2004). Selon les auteurs, l'analyse de la gouvernance locale doit s'intéresser à la façon dont les gouvernements cherchent à coordonner les acteurs privés pour réguler les espaces et les activités. Le cas d'Halifax apparaît dès lors intéressant puisqu'il correspond bien à cette façon de réguler le développement en intégrant les intérêts privés au système de décisions publiques.

Finalement, c'est l'organisation en coalition de croissance, définie par Logan et Molotch (1987) comme une coalition d'acteurs favorables à la croissance urbaine, tant au niveau économique que démographique, qui, selon l'agence de développement, permettra d'atteindre les objectifs stratégiques.

## 2.2 Quand les acteurs publics s'emparent de la mise en réseau des acteurs économiques

Si le processus de *policy making* inclut largement la communauté économique locale, cette dernière participe également à l'action publique en tant que bénéficiaire. Précisément, le *Greater Halifax Partnership* traduit, en termes de politiques publiques, l'idée selon laquelle les réseaux sociaux contribuent à la performance du tissu économique local en augmentant le capital social global à l'échelle du territoire. En conséquence, il se donne la mission de renforcer les proximités entre les acteurs économiques locaux, y compris lorsqu'ils n'appartiennent pas au même secteur économique et ne forment pas un *cluster*.

Cette façon de concevoir la mise en réseau d'acteurs mérite d'être soulignée car elle se distingue des approches « traditionnelles » qui suivent, par exemple, la théorie des *clusters* de l'américain Porter (1998) comme « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles de manière complémentaire ». La conception des autorités d'Halifax rejoint davantage celle d'économiste italien Becattini pour qui le *district industriel* est « une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné » (Courlet, 2002). L'auteur ne mentionne pas la nécessité d'appartenir à une même chaîne de valeur ou ayant la même spécialisation sectorielle pour former des coopérations générant des externalités positives, comme l'augmentation du capital social. Finalement, cette recherche d'unité entre les acteurs économiques repose davantage sur l'appartenance à un même territoire qu'à un même secteur d'activité.

## a) Les enjeux des connexions pour le territoire

« Les grandes communautés ont un grand capital social » indique le plan stratégique d'Halifax pour la période 2011-2016. La recherche d'un niveau élevé de capital social constitue un élément fort de la stratégie et se traduit dans les missions de l'agence. Mais quel est le lien entre capital social et développement local ? Que nous apprend la littérature sur ce sujet ? Plusieurs auteurs offrent des réponses utiles à ce questionnement.

Selon l'économiste Valérie Angeon (2008), le territoire est intimement lié au capital social et ce lien passe par les réseaux sociaux. L'auteure s'intéresse à l'impulsion par les acteurs publics de relations sociales au sein d'un territoire. Elle conclut qu'en « termes d'intervention publique territoriale, on peut insuffler de nouvelles dynamiques, en favorisant l'établissement des liens sur des ressorts territoriaux activables ».

Jean-Marc Callois (2004) consacre, quant à lui, un article présentant les mécanismes à travers lesquels le capital social contribue au développement économique local. Après une revue de plusieurs études de cas, il pose également la question des implications, en matière de politiques publiques, si l'on veut agir sur le capital social mais sans réellement conclure sur leur capacité à générer du développement. La difficulté à mesurer le capital social explique qu'il soit risqué de lui attribuer des avantages et donc d'y investir des moyens.

Pour d'autres auteurs, comme le sociologue américain James Coleman (1988), le niveau de capital social, mesuré par le degré d'engagement associatif d'une population, détermine clairement le niveau de développement d'un territoire. A notre sens, Halifax applique pleinement ce principe aux milieux économiques en s'efforçant de favoriser des liens entre les acteurs dans une optique de dynamisation du tissu d'entreprises.

Nous avons décrit, aux chapitres 5 et 6, les avantages liés à un capital social élevé pour un dirigeant d'entreprise tels la confiance, la transmission d'informations tacites ou encore la contribution au processus d'innovation. Ici, l'agence de développement s'empare de ces propriétés en se dotant, à l'échelle de son territoire, d'outils visant à favoriser les interactions entre acteurs économiques. Mais quelles sont précisément les modalités opératoires de ces actions ?

## b) Un programme d'actions pour créer des liens

En parallèle d'outils traditionnels comme le soutien financier aux entreprises ou l'organisation d'événements, l'agence de développement gère une série d'actions publiques

ayant comme procédé la création d’espaces de rencontre entre acteurs de l’économie. Nous proposons d’en présenter trois qui illustrent particulièrement bien cette stratégie.

- [Smart Business<sup>77</sup>](#) : Ce groupe de 30 personnalités reconnues et expérimentées (issues du privé et du public) soutient les entreprises en demande, la plupart en phase de structuration. Ce programme s’appuie sur la solidarité entre entrepreneurs seniors et juniors pour faciliter le transfert d’expériences et de connaissances (cf. tableau 8).

Objectif	Modalités	Moyens	Résultats
Aider les jeunes entreprises à accéder à des ressources et à renforcer leur réseau, mentorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens individuels entre jeune entrepreneur et dirigeant confirmé</li> <li>• Résolution rapide de problèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de 30 personnes extérieures au GHP, profils expérimentés</li> <li>• 6 secteurs prioritaires identifiés</li> <li>• Communication sur les « success stories »</li> </ul>	<p>Depuis 2004,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2900 consultations,</li> <li>• 9200 emplois créés ou maintenus,</li> <li>• 71% de succès à l’issu de la consultation</li> </ul>

Tableau 8 : Résumé de l’action « Smart Business » (source : d’après le site internet du GHP)

- [Halifax Connector Program<sup>78</sup>](#) : Il s’agit d’aider les immigrés, jeunes diplômés et jeunes « talents » à construire leur propre réseau professionnel, à trouver des opportunités de travail et *in fine* à réussir leur vie professionnelle à Halifax. Les connecteurs proposent d’utiliser leur réseau pour en faire profiter ceux qui n’en ont pas. Ils s’engagent à ce que chaque jeune décroche un entretien avec deux membres de leur propre réseau. En retour, ils accèdent à un vivier de talents susceptibles d’intéresser leur société. Pour l’agence de développement, ce programme vise à favoriser l’ancrage local des travailleurs qualifiés les plus mobiles et donc les plus susceptibles de quitter le territoire. Signalons que le terme « connector » est utilisé par Burt (2009) pour définir les personnes ou organismes qui comblent des trous structuraux (cf. tableau 9).

<sup>77</sup> <http://www.greaterhalifax.com/en/home/ourprograms/smartbusiness/default.aspx>

<sup>78</sup> <http://www.greaterhalifax.com/en/home/ourprograms/connectorprogram/default.aspx>



Objectif	Modalités	Moyens	Résultats
Mettre à profit le réseau des « connecteurs » afin de développer les opportunités pour les jeunes talents, les immigrants, les étudiants internationaux	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cycle de rencontres entre connecteurs et participants</li> <li>2) Discussion autour du projet</li> <li>3) Mise en contact avec au moins 3 personnes via le connecteur</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 160 connecteurs</li> <li>• 1 chef de projet</li> <li>• Communication sur les avantages à devenir connecteur</li> <li>• Communication les « success stories »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 325 participants en 2012/2013</li> <li>• 68 emplois trouvés via les connections</li> <li>• Programme répliqué dans 14 régions au Canada</li> </ul>

Tableau 9 : Résumé de l'action « Halifax Connector » (source : d'après le site internet du GHP)

- [Business Leaders' Roundtable Program](http://www.greaterhalifax.com/en/home/ourprograms/businessleadersroundtableprogram/businessleadersroundtableprogram/default.aspx)<sup>79</sup> : Il s'agit de réunions en table ronde visant la mise en relation de « patrons » ou de dirigeants confirmés. Les échanges entre pairs permettent de monter en compétence et d'améliorer la performance des entreprises membres du programme (cf. tableau 10).

<sup>79</sup> Le site suivant offre davantage de détails : <http://www.greaterhalifax.com/en/home/ourprograms/businessleadersroundtableprogram/businessleadersroundtableprogram/default.aspx>

Objectif	Modalités	Moyens	Résultats
<b>Apprendre via des pairs pour développer son activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réunion mensuelle de 8 à 10 chefs d'entreprise et dirigeants en table ronde</b></li> <li>• <b>Pas de concurrents, confidentialité</b></li> <li>• <b>Thèmes abordés : vendre à l'export, commercialiser des produits innovants</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Un « facilitateur » par groupe + un responsable du programme</b></li> <li>• <b>Coût par participant : 1200\$ pour 11 sessions</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Témoignages positifs sur l'apport du programme</b></li> <li>• <b>Liens forts créés entre participants d'un même groupe</b></li> <li>• <b>Changement de type de management par les chefs d'entreprise participants</b></li> </ul>

Tableau 10 : Résumé de l'action « Business Leader's Roundtable » (source : d'après le site internet du GHP)

Ces trois programmes montrent que le GHP se donne une responsabilité de passeur d'informations et d'organisateur des mises en relation. A Halifax, le manque de connexions est en effet perçu comme un facteur aggravant le chômage, notamment des jeunes. Le territoire ne se contente pas de conduire des actions traditionnelles d'aide à la recherche d'emploi comme peuvent le faire des agences pour l'emploi en proposant des offres aux demandeurs. Il organise, via son agence de développement, les connexions entre jeunes diplômés (ou futurs diplômés) et dirigeants d'entreprise. Dans les faits, le soutien aux créateurs d'entreprise passe par la mise en relation avec des entrepreneurs seniors afin de bénéficier de conseils. Ces opérations, qui nécessitent de trouver la meilleure adéquation entre les profils, sont gérées par des managers de programme, salariés de l'agence.

Par ailleurs, le GHP tire parti de la force des réseaux structurés présents sur le territoire en contractualisant avec une vingtaine d'entre eux, dont les missions rejoignent celles de l'agence. Elle leur fournit une assistance pour renforcer leur capacité d'action et améliorer l'efficacité de leur gouvernance. Cela se traduit par des missions de conseil en matière de stratégie et de développement. L'agence sert aussi d'intermédiaire pour les mettre en réseau en fonction des besoins exprimés. Par ailleurs, ce soutien permet de renforcer la cohérence entre les objectifs de ces réseaux et ceux de l'opérateur, voire de les faire converger.

Les instances économiques locales se donnent aussi la mission d'insuffler le changement de mentalité au sein des milieux économiques locaux. A travers le programme « La promesse audacieuse »<sup>80</sup>, elles cherchent à impliquer des organismes et associations représentant les entreprises et les citoyens dans leur démarche. Il s'agit d'un contrat, qui passe par la signature d'une charte, avec les acteurs économiques locaux, visant à (re)créer les conditions de la réussite du territoire en se détachant des pratiques et mentalités anciennes, jugées de moins en moins efficaces dans un monde en permanente mutation. L'agence considère que c'est la somme des engagements individuels qui générera des résultats pour le territoire dans son ensemble. Cette promesse est notamment basée sur le renforcement des collaborations, quelle que soit leur nature, entre acteurs locaux.

Ces différentes actions méritent, selon nous, d'être soulignées car elles sont conduites, non pas exclusivement par des acteurs privés comme des clubs d'entreprises ou des associations de citoyens, mais directement par les autorités en charge du développement économique du territoire. Ces dernières estiment nécessaire de s'impliquer dans une telle politique de réseau car elle l'estime porteuse de dynamique à l'échelle locale. Il s'agit d'une mise en œuvre opérationnelle des avantages des réseaux qui passe par la construction des proximités et l'augmentation du capital social (cf. chapitre 6).

En somme, les pouvoirs publics locaux, via leur agence de développement, conduisent des actions dont le but est de créer des liens entre des individus issus de groupes sociaux différents, surtout lorsqu'ils ont peu de chances de nouer des relations sans intermédiaires. Il s'agit de favoriser l'émergence d'un « capital social qui relie », le *bridging capital* qui, selon Paxton (1999) : « se développe quand les membres d'un groupe se connectent à d'autres groupes dans un but de recherche d'informations ». L'opérateur souhaite, en s'appuyant sur la proximité géographique, agir sur les proximités organisationnelles entre individus socialement éloignés (cf. chapitre 5). De manière complémentaire, les entrepreneurs, qui ont davantage de chances d'évoluer dans les mêmes cercles, sont également bénéficiaires de ces programmes. L'objectif du GHP est alors de générer du « capital qui unit », le *bonding capital* en soutenant l'établissement de liens de confiance et le partage de valeurs communes.

Les éléments présentés dans cette deuxième section contribuent à notre recherche dans la mesure où ils montrent l'intérêt pour les tenants du développement économique d'un territoire, ici le *Greater Halifax Partnership*, de considérer les réseaux comme un levier puissant de développement. Si, en Bretagne Sud, nos échanges avec les entrepreneurs ont bien

---

<sup>80</sup> En anglais, « the Bold Promise »

témoigné de leur intérêt à participer à des réseaux, le cas canadien montre que les pouvoirs publics peuvent aussi s'emparer de ce champ en construisant une véritable politique publique dédiée.

### **3. Les enseignement théoriques et pratiques**

Cette troisième section présente les résultats les plus saillants issus de nos entretiens avec les acteurs économiques d'Halifax, principalement des chefs d'entreprise. Ces échanges ont permis de consolider nos résultats concernant la Bretagne Sud quant au rôle des réseaux, tant pour les entrepreneurs que pour les territoires. Les dirigeants témoignent de l'importance d'être insérés dans des réseaux de relations à l'échelle locale pour assurer le développement de leur société. En outre, une implantation dans un territoire éloigné des grands centres d'affaires et des grands marchés constitue une spécificité que les dirigeants prennent en compte quand il s'agit de réseaux.

Cette section n'a pas pour objectif de revenir sur l'ensemble des avantages procurés par les réseaux d'entreprises, élément déjà développé en chapitre 6, mais davantage de souligner certaines caractéristiques des réseaux, structurés ou non, dans ce type de territoire.

#### **3.1 Le rôle des réseaux pour les entrepreneurs dans un territoire périphérique de taille modeste**

Au moins deux éléments nous ont particulièrement marqué lors du recueil du point de vue des entrepreneurs canadiens. Le premier est lié aux recommandations et concerne en conséquence directement l'entrepreneur en tant qu'individu. Le second a trait aux ressources avec la possibilité de profiter de conseils sans avoir à passer par le marché.

##### **a) L'importance des recommandations**

Dans des espaces de taille modeste, le réseau de connaissances permet de se faire recommander des (et à des) futurs partenaires, c'est un aspect stratégique dans le développement des entreprises : « Les réseaux servent largement à se faire recommander des entreprises partenaires localement parce que nous sommes dans un petit territoire ». Un autre met aussi en avant le rôle de la confiance pour bénéficier de recommandations : « Si tu n'es pas connecté, tu seras perdu, les gens ne te connaîtront pas, ils ne te recommanderont pas.

Plus de gens te feront confiance, mieux ce sera ». Ces témoignages confirment bien le rôle des liens forts dans la recherche de ressources pour les dirigeants.

« C'est facile de connaître quelqu'un qui connaît la personne que tu recherches » témoigne un entrepreneur d'Halifax lors de notre interview. Le territoire est perçu comme un « *small world* » de Milgram (1967) qui montre qu'un faible nombre d'interconnexions permet relier tout un chacun sur terre, via des connaissances communes. D'après les entrepreneurs rencontrés, à Halifax, c'est par une très courte chaîne de relations (souvent un seul intermédiaire) que l'on parvient à atteindre une personne. Il est, dès lors, plus aisé de se faire aider lorsqu'on appartient au même réseau de connaissances et que l'accès aux personnes ressources s'avère relativement direct.

#### b) Bénéficiaire de conseils gratuits

Les dirigeants peuvent se faire offrir des conseils gratuitement via leur réseau, et donc ne pas avoir l'obligation de payer des consultants dont les honoraires s'avèrent souvent trop onéreux pour des petites structures. C'est un avantage pour des territoires où les services spécifiques aux entreprises sont moins accessibles aux TPE et PME car moins diversifiés localement. L'un des dirigeants canadiens rencontrés estime que grâce à « la communauté du business ici, on peut avoir des conseils, une expertise par quelqu'un qu'on n'a pas besoin de payer. Les chefs d'entreprise sont solidaires, ils souhaitent que leurs pairs survivent, ils souhaitent qu'Halifax réussisse ». Dans ce cas, la solidarité, fortement liée au sentiment d'appartenance, se substitue au marché et à la transaction.

Selon un autre chef d'entreprise, le fait d'évoluer dans un territoire de taille modeste offre un avantage en termes de réseau : « Parce que nous sommes dans un petit territoire, c'est facile de connaître quelqu'un qui connaît la bonne personne ». Il ajoute : « A l'aéroport, on rencontre toujours quelqu'un qu'on connaît, ça peut être aussi être au restaurant. Si on ne connaît pas la personne directement, votre voisin la connaît ». Cet élément révèle l'un des avantages pour les dirigeants d'une implantation dans un territoire de taille moyenne. L'un des entrepreneurs, dirigeant d'un incubateur privé d'entreprises, témoigne en ce sens : « Halifax est assez petite pour que tout le monde se connaisse mais assez grande pour rendre les choses intéressantes ».

Que conclure à propos de ces avantages procurés par les réseaux ? L'élément le plus remarquable est qu'ils mêlent les intérêts individuels, ceux des entreprises et de leurs dirigeants, aux intérêts de la communauté, ceux du territoire. Les témoignages recueillis lors

de notre séjour confirment que les dirigeants d'Halifax estiment que leur réussite contribue à celle du territoire et inversement. Les deux destins paraissent intimement liés. Il est intéressant de noter une certaine cohérence d'ensemble entre les objectifs des politiques publiques (cf. 2) et la représentation du territoire par les entrepreneurs rencontrés. Mais comment l'expliquer ? Nous proposons deux pistes de réponse : d'une part cette cohérence est liée au partage d'objectifs communs entre responsables territoriaux et chefs d'entreprise et d'autre part elle est rendue possible par un ancrage local fort qui passe par l'encastrement social.

### 3.2 Le rôle des réseaux dans l'acquisition d'un socle social commun

#### a) Regarder dans la même direction

L'esprit d'entreprise se traduit par une volonté commune que le territoire et la « communauté » réussissent. C'est un élément clé pour expliquer l'investissement des chefs d'entreprise dans la « communauté ». Leurs intérêts convergent, à ce titre, avec ceux des pouvoirs publics locaux. Il s'agit d'un élément fédérateur, à la base des partenariats public-privé. De surcroît, la promotion de cet esprit entrepreneurial est un axe fort de la stratégie de développement territorial avec une perspective de renforcement du capital social au sens « d'un système de représentations communes et un espace commun de sens entre membres d'un groupe » (Nahapiet et *al.*, 1998).

Selon les acteurs économiques rencontrés, le salut du territoire ne viendra pas de l'extérieur. De ce point découle la volonté des décideurs d'être en prise directe avec le devenir de leur territoire. Comment interpréter cet état d'esprit ? Il résulterait à la fois de la mentalité nord-américaine, celle des « pionniers » et d'un Etat qui intervient peu dans les affaires locales, par rapport à la France. Il pourrait aussi être lié à la périphéricité de la Nouvelle-Ecosse qui devient, progressivement, moins un lieu de passage comme c'était le cas par le passé (ce n'est plus la porte d'entrée de l'Amérique du Nord pour les européens), mais un lieu où l'on se rend. En ce sens, il est en marge des grands flux mondiaux.

Un des enjeux pour le territoire et ses acteurs résiderait donc dans la capacité à mobiliser au mieux les leviers locaux, mais aussi à se donner les moyens :

- D'une part, d'attirer les ressources extérieures notamment les étudiants et les immigrés, puis de faire en sorte qu'elles s'ancrent sur le territoire. L'ancrage du

capital humain sur le territoire est soutenu par les réseaux sociaux, dont l'efficacité a été montrée lorsqu'il s'agit de rechercher du travail (Granovetter, 1995) ou de créer une entreprise (Davidsson et *al.*, 2003).

- D'autre part, de faire en sorte que l'ensemble de ces acteurs forme une communauté rassemblée autour de valeurs et d'objectifs communs.

#### b) Une politique d'encastrement profitable au développement ?

Comme nous l'avons vu, les instances du territoire comme l'agence de développement disposent de plusieurs outils visant à renforcer les liens entre membres de la communauté locale. Ces programmes sollicitent fortement les entrepreneurs en les impliquant tant dans leur conception que dans leur mise en œuvre. A Halifax, le lien entre développement économique et croissance du capital social est pleinement assumé : il est intégré à la stratégie. Cette tâche n'est pas laissée à des acteurs atomisés comme cela peut être le cas dans d'autres territoires. Cela signifie que cette volonté manifeste d'inclusion, au delà des rivalités et des jeux de pouvoirs entre les différentes institutions, s'accomplit au service du projet de territoire. Les autorités économiques ont conscience que l'encastrement social des acteurs économiques dans les réseaux, y compris les travailleurs et les chefs d'entreprise, est une condition nécessaire à la bonne marche du territoire. Elles traduisent cette volonté d'encastrement en termes de politiques publiques.

Le GHP reprend l'idée de Coleman (1988) selon laquelle le capital social, au même titre que le capital matériel, constitue un investissement dont les retours contribuent à la croissance économique. Dès lors, il se doit d'inclure l'ensemble des acteurs économiques dans ses actions et sa stratégie afin de multiplier le capital social local et ses effets.

Cette forme de planification nous semble intéressante par rapport à notre expérience française. Si, en Bretagne Sud, les décideurs locaux ont sans doute conscience du rôle que peuvent jouer ces ensembles de connexions pour le dynamisme du territoire, ils ne se dotent pas pour autant d'une stratégie explicite avec des objectifs et un plan d'actions. En termes de missions, on parle davantage d'animation économique du territoire ou des filières et moins de capital social et de valeurs partagées entre acteurs économiques. En termes d'actions, la mise en œuvre est davantage segmentée : chaque structure, comme les associations et les clubs d'entreprises, organise la mise en réseau des acteurs, la concertation et les partenariats se situant en retrait par rapport à d'autres enjeux. Qui plus est, lorsque les collectivités interviennent dans la mise

en réseau, les multiples strates viennent perturber la cohérence d'ensemble à l'échelle du territoire. En ce sens, un responsable de réseau d'entreprises breton soulignait « l'éparpillement des acteurs publics » qui soutiennent sa structure.

Il s'agit pourtant un champ d'action particulièrement adapté aux territoires de taille modeste, comparé aux métropoles où le très grand nombre d'acteurs rend la concertation et le travail en commun plus difficile. Cet obstacle a été souligné par Klein et *al.* (2008) dans le cas de Montréal au Québec où il semble parfois laborieux de « mettre les structures en relation, construire les réseaux qui permettent de faire circuler l'information ».

En définitive, l'investissement dans ces leviers « soft », qui peut se faire en complément d'actions plus traditionnelles, comme des programmes de subventions ou le financement d'infrastructures, n'est pas au cœur de l'agenda des politiques locales de Bretagne Sud. Nous verrons pourtant, dans le chapitre suivant, qu'il s'agit d'un champ de politique publique à fort potentiel.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons cherché à montrer l'opportunité, pour une instance en charge du développement économique, de se saisir de la question des réseaux d'acteurs. En nous appuyant sur les résultats d'une recherche doctorale menée à Halifax au Canada, territoire périphérique de taille modeste, nous avons présenté les grandes lignes de la stratégie en insistant particulièrement sur la gouvernance locale et sur la politique de réseaux de l'agence de développement.

L'étude de cette stratégie, mais aussi les entretiens menés avec des dirigeants locaux, contribue à formuler plusieurs conclusions provisoires relatives à l'utilité des relations sociales tant pour le projet entrepreneurial que pour le territoire :

- Pour les villes moyennes, les liens forts entre acteurs sont fondés sur le sentiment d'appartenance et sur la volonté commune de rendre le territoire plus dynamique. Ces liens génèrent des externalités profitables aux dirigeants et à leurs sociétés.
- Il y a un intérêt économique à rapprocher, au sens de créer des proximités, des groupes sociaux distincts. Ces proximités sont vectrices d'ancrage pour les travailleurs les plus mobiles.
- Les instances en charge du développement considèrent que le capital social peut contribuer au développement. A ce titre, elles sont parties prenantes dans



l'organisation de la mise en réseau des acteurs et en tirent parti en termes de croissance du territoire.

- Une gouvernance inclusive, basée sur la concertation entre les acteurs, permet de renforcer l'adhésion au projet de territoire, diffuse des valeurs communes et participe à la responsabilisation des parties prenantes.

Enfin, ce chapitre a permis de souligner, en s'intéressant au cas d'une ville moyenne canadienne périphérique, l'intérêt qu'auraient les décideurs de Bretagne Sud à considérer davantage la mise en réseau des acteurs comme levier de développement. Cet élément est au cœur des deux prochains chapitres, consacrés à l'action publique en faveur des réseaux dans notre territoire d'étude et plus largement dans les villes moyennes.

# Chapitre 8 : De l'intérêt, pour la Bretagne Sud, de mieux connaître ses réseaux

## Introduction

« Mesurer l'invisible » est un enjeu pour les territoires. Certains flux, notamment de nature économique, n'apparaissent pas sur les « écrans radars » des décideurs locaux, bien qu'il s'agisse d'informations pouvant leur être utiles. Quelles sont les causes de ce déficit de connaissances ? Il peut être attribué à un *appareil statistique national* peu adapté à l'observation de ce type de flux, malgré les récents progrès. Les déficiences de *moyens techniques et humains* dédiés à ces travaux au niveau local peuvent également l'expliquer. Par ailleurs, ces relations s'avèrent plus complexes à observer que les informations liées à la *circulation physique* des personnes ou des marchandises.

C'est pourquoi ce chapitre s'attache à la *connaissance des réseaux d'entreprises* par les porteurs du projet de territoire. Dans ce cadre, nous interrogerons l'intérêt qu'auraient les pouvoirs publics de Bretagne Sud à structurer davantage cette connaissance. Dans une première section, nous montrerons qu'il y a bien une *action publique en faveur des réseaux* en Bretagne Sud, qu'elle prenne la forme d'un soutien matériel ou d'une implication en termes de gouvernance. Ensuite, nous discuterons de l'opportunité que représente la connaissance des réseaux pour mieux appréhender les liens de *dépendance entre territoires*. La troisième section visera à montrer que la connaissance des réseaux peut s'inscrire dans une démarche plus large d'*intelligence économique territoriale*. Enfin, un dernier temps sera consacré à l'*évaluation de la contribution des réseaux* au dynamisme économique local.

## 1. Dresser un état des lieux des relations liant les réseaux aux collectivités locales

Compte tenu du rôle que jouent les réseaux pour les entrepreneurs sud-bretons (cf. chapitres 5 et 6), il est logique de considérer qu'en réaliser un état des lieux constituerait une opportunité que les collectivités et leurs opérateurs devraient saisir. Deux arguments viennent renforcer

l'intérêt qu'ils auraient à mieux connaître les réseaux d'entreprises à l'échelle locale. D'une part, ils leur fournissent déjà un support matériel qui se traduit par des subventions directes ou un appui logistique. D'autre part, ils reconnaissent l'importance de certaines de ces structures en les impliquant dans leur gouvernance à travers la participation aux instances de réflexion ou de décision.

## 1.1 Le soutien matériel des collectivités aux réseaux d'entreprises

Les relations d'interdépendance entre collectivités et réseaux légitiment l'intérêt de s'y intéresser, tout comme le fait de considérer le soutien à ces réseaux comme une action publique en soi. A l'échelle de la Bretagne Sud, ces liens prennent au moins deux formes : transfert financier et appui logistique.

En termes de *financement*, certains réseaux structurés bénéficient de subventions publiques. Ainsi la plupart des collectivités bretonnes, y compris celles de Bretagne Sud, participent au financement d'« Entreprendre au féminin Bretagne ». Cette association, dont le but principal est d'accompagner des femmes porteurs de projets de création d'entreprise mais aussi de mettre en réseau les femmes chefs d'entreprise, dispose de locaux (une antenne par département) et de personnel (3,3 ETP en 2015), générant des coûts de fonctionnement qui ne peuvent être couverts par les cotisations des membres. Les contributions des collectivités s'avèrent, selon sa présidente que nous avons rencontrée dans le cadre de notre recherche, essentielles pour sa pérennité. Autre exemple, le réseau Courants Porteurs Bretagne bénéficie, pour son fonctionnement, de subventions publiques des collectivités locales.

Les collectivités apportent également leur *soutien logistique* aux réseaux. A Lorient, l'Agence de développement met, par exemple, des locaux à disposition pour l'antenne locale de France Initiative. Outre le bénéfice d'un prêt d'honneur aux créateurs d'entreprise, ce réseau leur apporte, par l'intermédiaire de parrains, des conseils gratuits. Les pairs assurent, en outre, le suivi des projets et soutiennent moralement les jeunes entrepreneurs. Autre illustration de cette implication des collectivités dans les réseaux : le Club Rhuys Réseau d'entreprises, dans la petite commune de Rhuys dans le Sud du Morbihan, est animé par un chargé de mission ayant le statut d'agent public. Cette association a pour objectif l'échange entre les chefs d'entreprise du territoire via des rencontres de type « petit déjeuner thématique »<sup>81</sup>. Les

---

<sup>81</sup> « Le Club Rhuys réseau d'entreprises fait ses premiers pas », édition du 5 février 2014 de Ouest France Entreprises

services économiques de la Communauté de Communes du Haut Cornouaille en Finistère ont la même approche avec l'organisation de rencontres entre dirigeants<sup>82</sup>.

Certaines structures publiques, qui ne se définissent pas strictement comme réseaux d'entreprises, assurent des missions de mises en relation des acteurs économiques. Leurs frais de fonctionnement sont souvent pris en charge par les collectivités locales. C'est le cas, par exemple, du technopôle de Vannes dont l'une des missions est de « faciliter les coopérations entre les entreprises, les réseaux économiques, les laboratoires de recherche, l'enseignement supérieur<sup>83</sup>, les financeurs de l'innovation et les pôles de compétitivité »<sup>84</sup>.

Comment interpréter ce soutien aux organisations dont la mission est de *mettre en réseau* ? Signifierait-il que les acteurs publics en perçoivent les avantages en termes de développement économique ? En leur consacrant des moyens dédiés, ils font de ces réseaux structurés des bénéficiaires de politiques publiques, comme le sont d'autres types d'associations. Cet engagement traduit la conscience qu'ont les décideurs locaux de l'importance de mettre en réseau les acteurs économiques, y compris les entrepreneurs. A travers l'information qui y circule, les rencontres qui ont lieu mais aussi par leur capacité à réunir les forces économiques du territoire, les réseaux dynamisent le tissu d'entreprises et les collectivités sont prêtes à leur attribuer des moyens matériels pour y parvenir.

Une enquête menée en 2012 par le géographe Jean Ollivro (2012) auprès des réseaux d'entreprises rennais a montré que ces derniers étaient en demande de soutien de la part des institutions publiques : trois quarts d'entre eux estimaient que l'appui des pouvoirs publics ou des collectivités territoriales pourraient être une action qui leur serait utile. Cet élément nous a en outre été confirmé lors de nos entretiens avec les têtes de réseau de Bretagne Sud.

En somme, compte tenu de l'implication matérielle des collectivités dans les réseaux, réaliser un état des lieux des moyens mis à leur disposition sur le territoire constituerait une opportunité, si ce n'est une nécessité. La première raison relève du transfert d'argent public. Il s'agit d'une dépense dont la contribution en matière de développement devrait être évaluée. La seconde raison est que cet état des lieux permettrait, à l'échelle du territoire, d'améliorer la lisibilité de l'action des réseaux qui peut paraître relativement opaque à certains entrepreneurs. Ainsi la présidente d'un réseau breton estime que « tous les acteurs publics engagés dans des réseaux devraient se réunir autour de la table pour mieux identifier ce que

---

<sup>82</sup> « Les entrepreneurs retrouvent les petits déjeuners thématiques », édition du 5 septembre 2011 de Ouest France Entreprises

<sup>83</sup> Le caractère partenarial de notre thèse illustre ce rôle d'intermédiaire entre différents acteurs

<sup>84</sup> Page de présentation de VIPE : <http://www.vipe-vannes.com/>

fait chacun » et ainsi de limiter les redondances et les doubles financements. Un autre entrepreneur, rencontré dans le cadre de notre enquête, est plus critique : « Je ne vais pas dans les réseaux, je ne sais jamais à quoi ils servent, chacun crée sa propre structure (...), on a une image trouble ».

Réaliser un état des lieux des réseaux, en incluant *a minima* tous ceux qui sont soutenus par les pouvoirs publics, permettrait de répondre à ces exigences de transparence et de cohérence à l'échelle du territoire.

## 1.2 L'implication des réseaux dans la gouvernance locale

Si, comme nous venons de le montrer, de nombreuses collectivités locales sont impliquées matériellement dans les réseaux d'entreprises, ces derniers peuvent prendre part, réciproquement, à la gouvernance des collectivités.

Ainsi, le Vice-Président de l'Agence de développement de Vannes (VIPE) est aussi l'ancien Président du Club Entreprises du Pays de Vannes (et aussi Président de l'Institut Catholique des Arts et Métiers de Vannes). Chef d'entreprise, le Président du réseau « ERELE, territoire gagnant » est également Vice-président du Comité d'Orientation Stratégique de l'Agence de développement de Lorient. Cette structure réunit plusieurs associations de dirigeants pour une meilleure entente mutuelle et une représentation renforcée auprès des élus locaux. Même si leur portée reste relativement limitée, ces deux exemples montrent la place que peuvent avoir les réseaux et leurs représentants dans les instances locales de développement économique de Bretagne Sud. En ce sens, ces coopérations témoignent de la reconnaissance des pouvoirs publics envers ce type d'organisations : leur présence dans les lieux de décision est perçue comme utile à la réflexion.

Certains réseaux d'entreprises prennent part au *dialogue social territorial*<sup>85</sup> au sens où ils participent « à l'établissement de diagnostics partagés de la situation économique et sociale territoriale », d'après la définition proposée par Jobert (2006). En tant qu'acteurs du territoire, ils exercent un certain pouvoir de négociation quant aux décisions publiques qui impactent le territoire. L'intégration de ce type d'acteurs à la gouvernance locale leur confère une reconnaissance de la part des porteurs du projet de territoire que sont les collectivités et leurs élus.

---

<sup>85</sup> La mission de dialogue social territorial est assurée par les Comités de bassin d'emploi et par certains Conseils de développement.

Néanmoins, la plupart des entrepreneurs membres des instances de gouvernance locale le font au titre de leur fonction d'entrepreneurs et non du fait de leur statut de représentant de réseau. En 2015, le conseil d'administration du Technopôle de Quimper Cornouaille, organisme financé en quasi totalité par des fonds publics, compte sept membres issus du monde des entreprises, mais aucun n'est administrateur au titre de ses responsabilités dans les réseaux. Le conseil d'administration de l'Agence de développement de Quimper ne compte, quant à lui, que des représentants des organismes consulaires (Chambre de Commerce, Chambre des Métiers, Chambre d'Agriculture) comme vecteur d'intermédiation avec les entreprises. Précisons que les agences de Lorient et Quimper ayant également le statut d'Agence d'urbanisme, la participation des entrepreneurs (et de leurs réseaux) aux conseils d'administration est encadrée, bien qu'ils puissent faire partie de l'assemblée générale. Cette implication des « têtes de réseau » dans la gouvernance locale s'avère donc très variable d'un territoire à l'autre.

En définitive, réaliser un état des lieux des réseaux locaux organisés se justifie donc au moins à deux titres :

- Premièrement, l'implication matérielle des collectivités dans ces structures légitime l'intérêt de mieux connaître leurs actions et leur contribution au développement économique. Ce soutien confirme la reconnaissance d'une part de leur rôle dans l'appui aux entreprises locales et d'autre part du processus de mise en relation des acteurs comme générateur de développement.
- Deuxièmement, le mode de gouvernance choisi par certains opérateurs comme les agences de développement et les technopôles confirme la place des réseaux, à côté des autres acteurs du territoire, dans les instances économiques. En outre, certains réseaux économiques accueillent, en tant que membres, des opérateurs des collectivités. C'est par exemple le cas du Bretagne Business Club dont l'Agence de développement économique de Lorient est membre, au côté d'entreprises privées.

Mais au delà de ces liens avec les pouvoirs publics, les territoires pourraient aussi, en observant davantage leurs réseaux, renforcer la connaissance de leur propre tissu économique et des relations d'interdépendance avec leur environnement extérieur.

## **2. Révéler les liens et interdépendances économiques entre territoires**

Mieux connaître les réseaux d'entreprises et les relations interentreprises permettrait, à l'échelle d'un territoire, de révéler un certain nombre d'interdépendances, éléments qui font souvent défaut dans l'analyse des liens entre territoires et en conséquence dans la conception des politiques publiques locales. Dans une perspective d'analyse économique, il s'agirait de dépasser le cadre statistique actuel pour envisager de mieux observer les interactions interentreprises et les flux d'information qui y sont liés. Nous insistons ici davantage sur l'intérêt à observer le fonctionnement en réseau des entreprises que les réseaux d'entreprises proprement dits.

### **2.1 Les flux actuellement mesurés**

Certains flux économiques sont portés à connaissance des décideurs locaux par l'intermédiaire de l'INSEE. S'il s'agit d'informations qui leur sont certainement utiles, d'autres données, plus complexes à observer, leur échappent. D'une part, ces acteurs publics ne disposent pas toujours d'appareil statistique adapté et, d'autre part, le principal fournisseur de données en France, l'INSEE, ne territorialise pas l'ensemble de ces productions, comme ont davantage tendance à le faire d'autres pays, comme le Canada<sup>86</sup>.

Pourtant, il est facile de relever des exemples de collaborations interentreprises. La presse locale en relate presque quotidiennement et un bref échange avec les animateurs économiques des territoires suffit à en recenser plusieurs dizaines. Ces nombreux signaux d'interdépendance territoriale mériteraient, selon nous, de compléter les approches traditionnelles souvent verticales et basées sur un nombre limité de données. Ils pourraient être mieux appréhendés par la statistique.

La DATAR (2012), en s'appuyant notamment sur les données produites par l'INSEE, a procédé à une mesure des liens entre territoires dans le but de mettre en évidence des systèmes urbains locaux qui maillent l'espace national. Pour mener à bien ce travail réalisé dans le cadre de la démarche « Territoire 2040 », elle a retenu les six critères suivants : mobilité domicile-travail, migration résidentielle, système Grande vitesse, liens sièges – établissements, partenariats scientifiques européens, liens résidences principales – résidences

---

<sup>86</sup> Statistique Canada propose de nombreux indicateurs par ville et par région métropolitaine

secondaires. Néanmoins, aucun de ces indicateurs ne concernait strictement les relations interentreprises, excepté celui relatif aux liens entre sièges et établissements (qui exclut par nature une grande part des TPE et PME). Qui plus est, ces indicateurs n'apparaissent pas pertinents au regard des caractéristiques de certains territoires : l'absence de certaines infrastructures, comme un aéroport ou une université, condamne le territoire à ce que sa place soit sous-évaluée dans le système. En effet, l'INSEE produit des données qui ne suffisent pas à rendre compte de l'ensemble de ces interdépendances, notamment en matière de relations interentreprises. Par exemple, la géographie des relations clients - fournisseurs ou celle des partenariats de projets coopératifs n'entrent pas dans le périmètre d'étude habituel de l'institut, sauf de manière ponctuelle et en fonction de commande spécifique. Si cet exercice, délicat à mettre en œuvre, peut difficilement être le fait d'instances pilotées au niveau national, les villes moyennes (collectivités et opérateurs) devraient en revanche être en mesure de se doter de telles bases de données permettant de révéler leurs spécificités et d'en profiter pour mettre en avant leurs avantages comparatifs face aux métropoles (cf. chapitre 2).

En collaboration avec plusieurs ministères, l'INSEE avait pourtant mené, en 2002, une enquête de grande ampleur auprès d'entreprises pour obtenir « une vision globale des relations entre entreprises, faire des comparaisons intersectorielles à partir d'une base unique qui contient l'ensemble des données des différents secteurs ». Pour chaque lien interentreprises étaient demandés : la nature du partenariat, l'appartenance ou non du partenaire au même groupe que l'entreprise, la localisation du partenaire, le critère de sélection du partenaire, etc. Une approche par fonction (production pure, approvisionnement, commercialisation, innovation, etc.) avait été retenue pour caractériser la contribution du partenariat au processus de production. Signalons que l'échantillon était composé d'entreprises industrielles de plus de 20 salariés, ayant un chiffre d'affaires supérieur à cinq millions d'euros. Au total, 22 000 entreprises avaient reçu le questionnaire d'enquête.

Mais au-delà de l'analyse des résultats de cette étude, sur lesquelles nous ne souhaitons pas revenir ici, cette démarche interpelle à plusieurs titres.

- Premièrement, les données issues de l'enquête n'ont, à notre connaissance, pas été traitées dans leur dimension géographique. Aucune valorisation des résultats à l'échelle locale (et régionale) n'a été diffusée, contrairement au niveau national qui, elle, a fait l'objet d'une publication<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Le détail de l'enquête ERIE est disponible sur <http://www.insee.fr/sessi/enquetes/erie/erie03.htm>



- Deuxièmement, le coût élevé et la participation nécessaire de nombreux services enquêteurs ont vraisemblablement limité la possibilité de réitérer l'exercice depuis 2002.
- Enfin, et à titre de recommandation, s'inspirer de cet exercice, compte tenu de l'importance des relations interentreprises dans les écosystèmes locaux, pourrait fournir des résultats très utiles dans la conduite de politiques économiques locales. Il pourrait être reproduit à échelle réduite, en adaptant un dispositif d'enquête plus léger (échantillon, questionnaire et traitement plus modestes) au regard des moyens d'ingénierie (techniques et financiers) dont disposent les collectivités et leurs opérateurs.

Dans ce cadre, il serait approprié de procéder à une mutualisation de ce type de démarche entre plusieurs territoires, *a minima* en ce qui concerne les phases de conception et de collecte des données, les analyses pouvant ensuite être réalisées par chacun. Mais d'autres données, liées à l'émergence des réseaux sociaux en ligne, pourraient intéresser les pouvoirs publics locaux.

## 2.2 Analyser les réseaux sociaux d'entrepreneurs

Depuis les années 2000, les chefs d'entreprise s'intéressent aux réseaux socionumériques comme Twitter, LinkedIn, Viadeo ou plus récemment Entreprendre'Connect. D'après les témoignages recueillis par Chef d'entreprise Magazine<sup>88</sup>, ces nouveaux outils permettent d'améliorer leur visibilité sur internet et de renforcer leur démarche de prospection. Ils donnent accès à un nombre élevé de relations professionnelles dont beaucoup sont difficilement accessibles par contact en face-à-face. Par ailleurs, ils peuvent aider à faire reconnaître une expertise et permettent de repérer des candidats potentiels lors des recrutements. Ils facilitent aussi le partage d'expérience entre pairs. En outre, certains dirigeants « rencontrent », via ces plates-formes, des investisseurs ou encore des journalistes. Ces nouveaux outils s'avèreraient donc forts utiles aux entrepreneurs en recherche de nouveaux contacts.

Mais quel est le rapport entre ces réseaux virtuels et les territoires ? L'ensemble des liens noués par l'intermédiaire des réseaux socionumériques constitue une base de données potentielle utile à l'analyse des interdépendances entre territoires. A titre exploratoire, nous

---

<sup>88</sup> Site internet de Chef d'entreprise Magazine : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/Les-reseaux-sociaux-vus-par-44192-1.htm>

avons entrepris de reconstituer la carte relationnelle des contacts Viadeo de trois chefs d'entreprise de Bretagne Sud. Viadeo est en effet un réseau social numérique à vocation professionnelle qui compte plus de 65 millions de membres dans le monde. Il se définit comme un réseau de connaissances qui facilite le dialogue entre professionnels. Il permet notamment, pour les entreprises, de saisir des opportunités d'affaires, de gérer et développer son réseau de contacts professionnels.

Le premier dirige une PME du secteur informatique (Carte 12), le deuxième évolue dans le domaine de l'électronique embarquée (Carte 13) et le troisième gère une entreprise de textile haut de gamme (Carte 14). Les données recueillies sont publiques et disponibles, sous condition que l'on dispose soi-même d'un compte sur la plateforme. Cet exercice, qui mériterait un approfondissement, offre de nouvelles perspectives en termes d'analyse territoriale. Il présente, de manière originale, une géographie (parmi d'autres) des canaux d'échanges d'information.

En terme de faisabilité et pour mener à bien la démarche, il s'agirait de construire puis d'alimenter une base de données en recueillant les informations soit directement auprès d'un panel de chefs d'entreprise volontaires (par exemple en partenariat avec les réseaux structurés du territoire), soit auprès des sociétés qui gèrent ces plates-formes en contractualisant avec elles. Cette banque de données locales serait constituée de renseignements relatifs aux relations des dirigeants locaux et comporterait des informations sur leurs contacts comme l'implantation géographique, le métier exercé, le secteur d'activité, etc.

Anonymisées (après accord de la CNIL<sup>89</sup>) et agrégées, elles permettraient de reconstituer, à l'échelle du territoire, une cartographie des relations des entrepreneurs locaux et ainsi de mettre en évidence le degré d'ouverture par secteur d'activité (la part des contacts locaux par rapport aux contacts extérieurs), les principales connexions entre territoires, les spécialisations par métier, etc. L'exploitation de ces données pourrait contribuer à la conception d'une stratégie économique qui prenne en compte les rapports économiques interterritoriaux et infraterritoriaux des chefs d'entreprise.

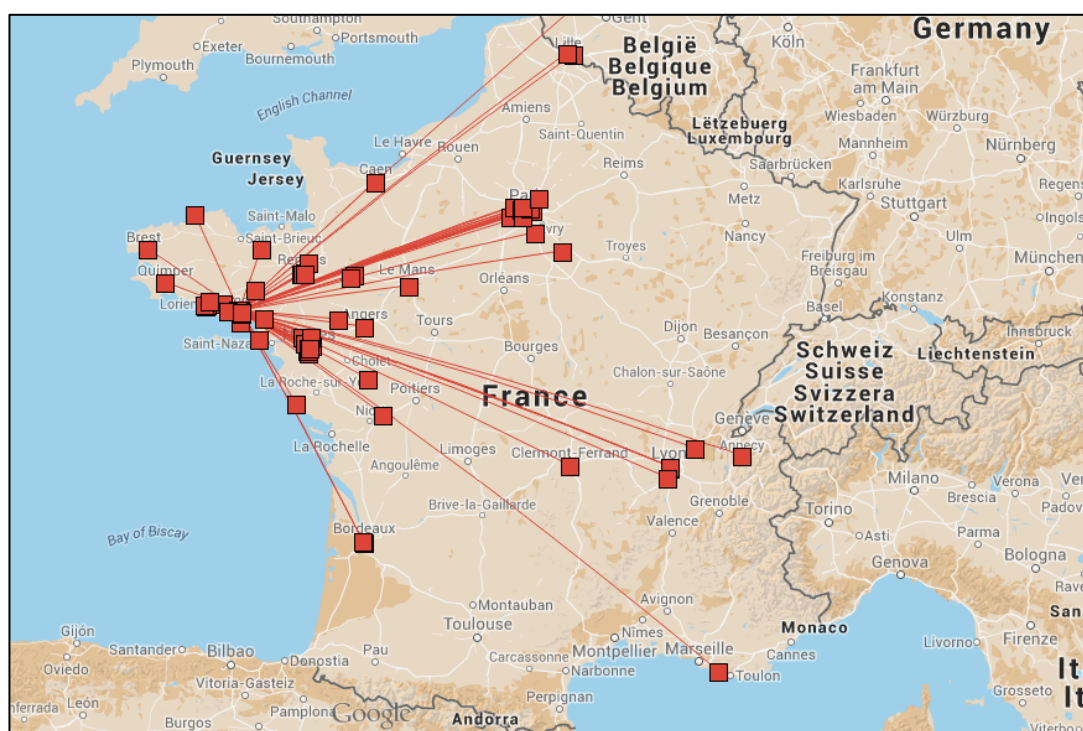
A ce stade, les cartes que nous avons réalisées présagent des apports potentiels de ce type de démarche de recueil d'informations sur la distribution géographique des relations des dirigeants. Sur les cartes 13 et 14, on relève, par exemple, une concentration des contacts sur les côtes atlantique et méditerranéenne. Par ailleurs, les trois entrepreneurs sont bien connectés à la région parisienne. On remarque aussi que la proximité géographique joue un

---

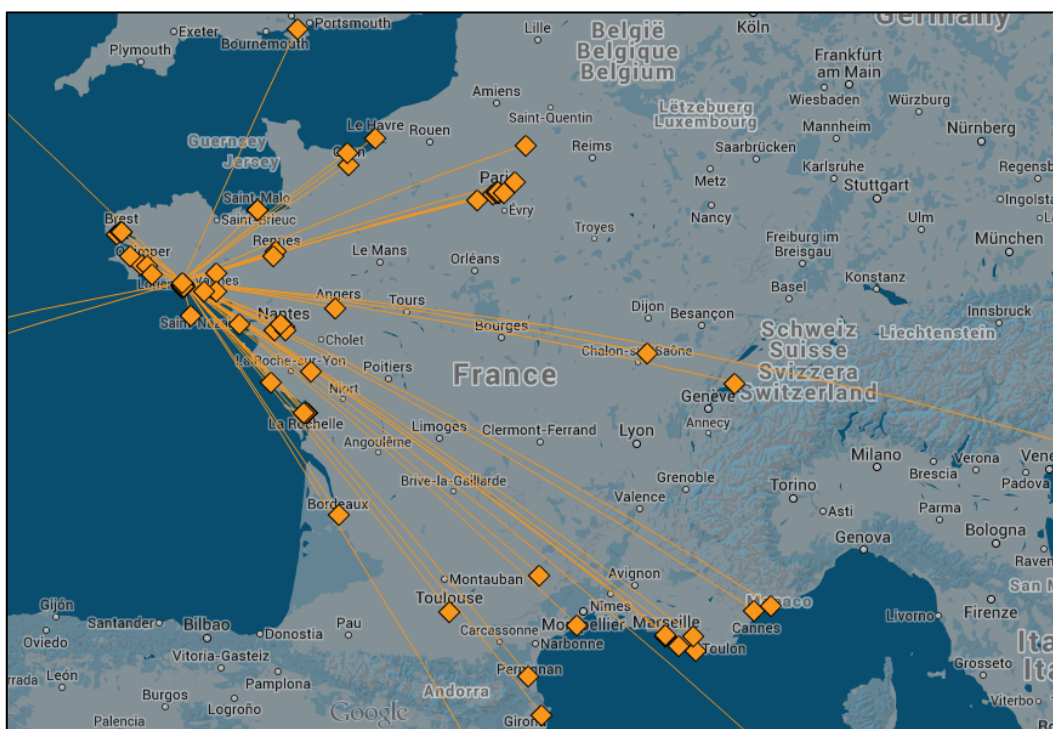
<sup>89</sup> Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

rôle majeur, en témoigne le nombre importants de contacts situés en Bretagne et en Bretagne Sud (respectivement 45 % et 39 % pour la carte 13 et 54 % et 45 % pour la carte 14).

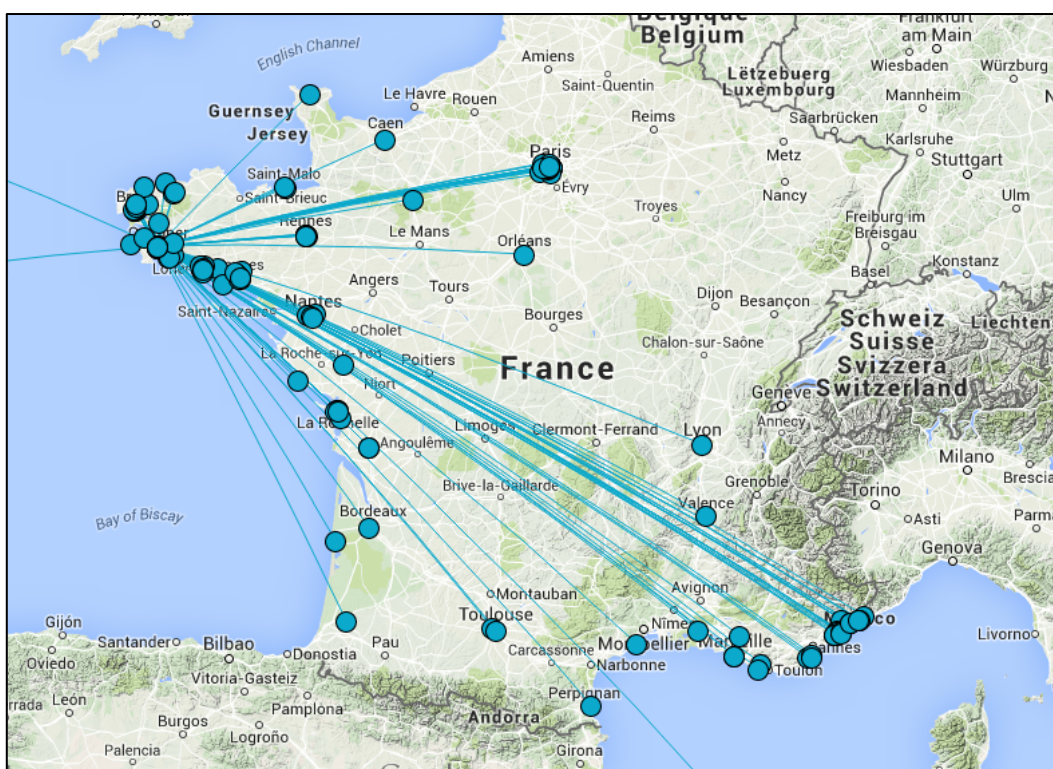
En termes de limites, on peut mentionner l'impossibilité d'être exhaustif, de nombreux dirigeants n'étant pas (encore) actifs sur les réseaux sociaux numériques. Par ailleurs, certains secteurs sont historiquement moins présents. Pour valider la pertinence de ce type de travaux, il est nécessaire de faire l'hypothèse, confirmée *a priori* par la définition de l'outil, que les dirigeants utilisent ces réseaux sociaux principalement dans un but professionnel et non dans une perspective personnelle. Enfin, cette démarche ne permet pas de caractériser la nature et l'intensité du lien, excepté si l'on choisit d'interroger directement les dirigeants sur ce point. Elle montre simplement l'existence d'un lien entre deux personnes.



Carte 13 : Carte des 59 relations Viadeo d'un dirigeant d'entreprise du secteur informatique installé à Vannes (source : Viadeo, réalisation C. Marinos)



Carte 14 : Carte des 153 relations Viadeo d'un dirigeant d'entreprise du secteur de l'électronique embarquée installé à Lorient (source : Viadeo, réalisation C. Marinos)



Carte 15 : Carte des 280 relations Viadeo d'un dirigeant d'entreprise du secteur du textile installé à Quimper (source : Viadeo, réalisation C. Marinos)





et lors des collaborations interentreprises, il s'agirait de renforcer une logique de fonctionnement économique par rapport à une logique administrative. Bien souvent, les territoires des entreprises ne coïncident pas avec ceux des collectivités. Par nature, leurs compétences en matière de développement économique s'exercent à l'intérieur de leur espace légitime d'intervention, celui du politique, parfois au détriment de l'environnement extérieur. L'analyse des démarches prospectives de Bretagne Sud (cf. chapitre 3) témoigne bien de la prédominance du fonctionnement interne des territoires, au détriment des questions relatives aux interactions avec l'extérieur.

En ce sens, il n'existe pas, en Bretagne Sud, de « knowledge brokers » (Meyer, 2010) territoriaux dont la fonction serait de rechercher puis de transférer l'information économique d'un territoire à l'autre en fonction des besoins et des complémentarités entre tissus d'entreprises. Ce type de démarche contribuerait à l'émergence de politiques publiques davantage structurées et conçues en prenant en compte la réalité des flux économiques.

Cette recherche d'information passe, selon nous, par une meilleure connaissance des réseaux d'entreprises et plus globalement des relations qu'entretiennent les entreprises et leurs dirigeants entre eux. Comme nous l'avons montré, plusieurs outils, qu'il s'agirait de mettre à disposition des décideurs locaux, permettraient d'améliorer cette connaissance des échanges économiques entre territoires.

### **3. Connaître pour mieux définir l'action publique : vers une politique d'*Intelligence Economique Territoriale* (IET)**

Pour un territoire, mieux connaître ses réseaux suppose de construire des outils pour révéler la réalité de son fonctionnement économique. Mais quelles sont les connaissances mises à disposition des décideurs locaux de Bretagne Sud ? Notre immersion dans les agences de développement économique de Bretagne Sud pendant le doctorat nous a permis de constater que ce type d'information s'avère globalement peu structuré et très individualisé, au sens où il relève de connaissances propres à chaque partie prenante (institution ou personne), sans réellement faire l'objet ni d'agrégats, ni de traitements particuliers. Pourtant, une nouvelle démarche semble émerger pour valoriser l'information économique à l'échelle locale. Il s'agit de l'*intelligence économique territoriale*.

### 3.1 Quelques points de repère sur l'*Intelligence Economique Territoriale*

Selon la Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique<sup>92</sup>, cette démarche « consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche ». Elle ajoute : « L'intelligence économique est par nature transversale et s'appuie sur des informations issues de sources ouvertes (...). Elle implique une gestion active des réseaux, des partenariats et des concurrents (notion de co-opétition : coopération concurrentielle pour un intérêt commun supérieur) ». Déclinée au territoire, elle se traduit comme « l'organisation innovante, mutualisée et en réseaux de l'ensemble des informations et des connaissances utiles au développement, à la compétitivité, à l'attractivité d'un territoire, collectivement et pour chacun de ses acteurs » selon Bouabdallah et *al.* (2006). Les auteurs partent du constat que la création de richesse des territoires émane de leur mise en réseau par la circulation d'information. Ils montrent que la démarche d'IET se construit en trois étapes : « les acteurs échangent de l'information ; ils accordent du crédit à l'information reçue ; le processus de communication ainsi établi, les acteurs établissent les réseaux appropriés et transfèrent leurs compétences ». Les nouvelles technologies de l'information et de la communication doivent être mises au service de l'IET et l'on doit chercher à utiliser au maximum leur fonctionnalité, l'enjeu étant de « transformer les informations en connaissances pertinentes, accessibles et mobilisables par les décideurs ». Si la veille constitue un champ d'action indispensable, elle doit être reliée à l'action publique pour le développement territorial. Pour Bouchet (2005), la mise en place d'une IET nécessite que « les institutions locales évoluent dans le sens d'une mutualisation des informations, dans le but d'anticiper les menaces et les opportunités pour leur territoire ».

Cependant, malgré l'enjeu que représente l'IET pour les territoires, elle reste très peu connue et pratiquée et s'arrête souvent à l'exercice de veille stratégique, notamment du fait du cloisonnement des acteurs et du manque d'habitude de travail en réseau (Bouabdallah et *al.*, 2006).

---

<sup>92</sup> [www.intelligence-economique.gouv.fr](http://www.intelligence-economique.gouv.fr)

### 3.2 De l'opportunité de se doter d'une fonction d'intelligence économique territoriale pour les villes moyennes de Bretagne Sud

La connaissance des réseaux d'entreprises pourrait s'inscrire dans une démarche plus large comme l'IET. Les villes moyennes de Bretagne Sud sont riches de leurs réseaux (cf. chapitre 6) mais la connaissance de cette forme de coopérations interentreprises reste faible. Ainsi, la création d'une base de données recensant ces réseaux, leurs activités, leurs objectifs, etc. pourrait constituer la première étape d'une telle démarche.

Dans un premier temps, il s'agirait de réaliser un état de lieux de l'ensemble des réseaux puis de s'intéresser aux modes d'échanges à mettre en place. Ainsi, un soutien matériel aux réseaux pourrait impliquer, en retour, une transmission d'informations à la collectivité. Une fois cette démarche systématisée, il serait possible d'alimenter, via une cellule de veille, la base de données mise à disposition des décideurs pour les aider à concevoir leurs politiques publiques.

En tout état de cause, cela nécessiterait d'acquérir les compétences nécessaires pour mener à bien ce travail (cette démarche peut devenir une spécialité et un métier car elle nécessite des compétences spécifiques).

Il s'agirait en outre d'une opportunité pour valoriser de manière plus efficace les statistiques produites par l'INSEE, exploitées souvent de manière seulement ponctuelle par les observatoires locaux (cf. encadré 11). A ce titre, elles montrent déjà que le développement local est largement interconnecté. L'observation des flux de personnes et de marchandises parcourant les territoires pourrait être complétée par l'observation de flux informationnels, moins visibles mais tout aussi importants pour mieux comprendre le fonctionnement des économies locales et leurs interdépendances.

#### **Encadré 11 : Les interdépendances des aires urbaines bretonnes**

Dans le cadre des coopérations inter-agences, Quimper Cornouaille Développement, Audélor et VIPE ont réalisé une analyse des flux entre les aires urbaines (AU) bretonnes, en partenariat avec l'INSEE Bretagne (INSEE, 2014). En s'appuyant sur l'ensemble des données de flux mesurées par l'INSEE, l'étude montre que l'intensité des liens entre AU est supérieure à la moyenne nationale. Par ailleurs, « l'armature urbaine bretonne entretient des liens étroits



avec les Pays de la Loire et la région parisienne ». Les deux métropoles régionales, si elles concentrent un niveau important de flux du fait de leur taille, ne semblent pas jouer le rôle de pôle secondaire comme relai entre les villes moyennes de la région et la capitale nationale. Ce travail a le mérite d'être novateur et d'explicitier des liens jusqu'alors peu visibles à cette échelle de territoire. Il pourrait constituer une première étape d'une démarche plus globale d'analyse des relations de dépendance entre territoires qui donnerait un caractère statistique à l'interterritorialité (Vanier, 2005).

Dans un dernier point, nous souhaitons présenter sur un exemple particulièrement remarquable du résultat d'une politique d'IET dans une ville moyenne. La « toile industrielle » de Dunkerque (cf. figure 12) réalisée par l'Agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque (2009) propose une mesure de l'interdépendance des entreprises locales. Il s'agit d'une représentation des principaux échanges et relations qu'entretiennent les entreprises du territoire entre elles et avec l'extérieur. Alimenté par des enquêtes de terrain, l'outil fournit une représentation globale des relations productives en recensant par exemple les relations clients - fournisseurs et les partenariats (synergie de type récupération d'énergie, de déchets). Il offre une meilleure compréhension du système industriel local pour les décideurs publics mais également pour les dirigeants d'entreprises concernés. Signalons que cet exercice va être reproduit pour l'Estuaire de la Seine (Agence d'urbanisme de la région du Havre et de l'Estuaire de la Seine, 2014) pour apporter « une vision dynamique des flux composant le territoire ».

S'inspirer de ce type de démarche, à l'échelle des ZE composant la Bretagne Sud, pourrait permettre de mieux appréhender la dimension systémique des économies locales en termes de relations interentreprises, dans une perspective d'action publique plus efficace. Il s'agirait, par exemple, de concevoir des politiques de filières, non pas en fonction de périmètres géographiques définis à l'avance comme les périmètres administratifs, mais de s'adapter aux territoires mis en évidence via ces relations de nature économique.

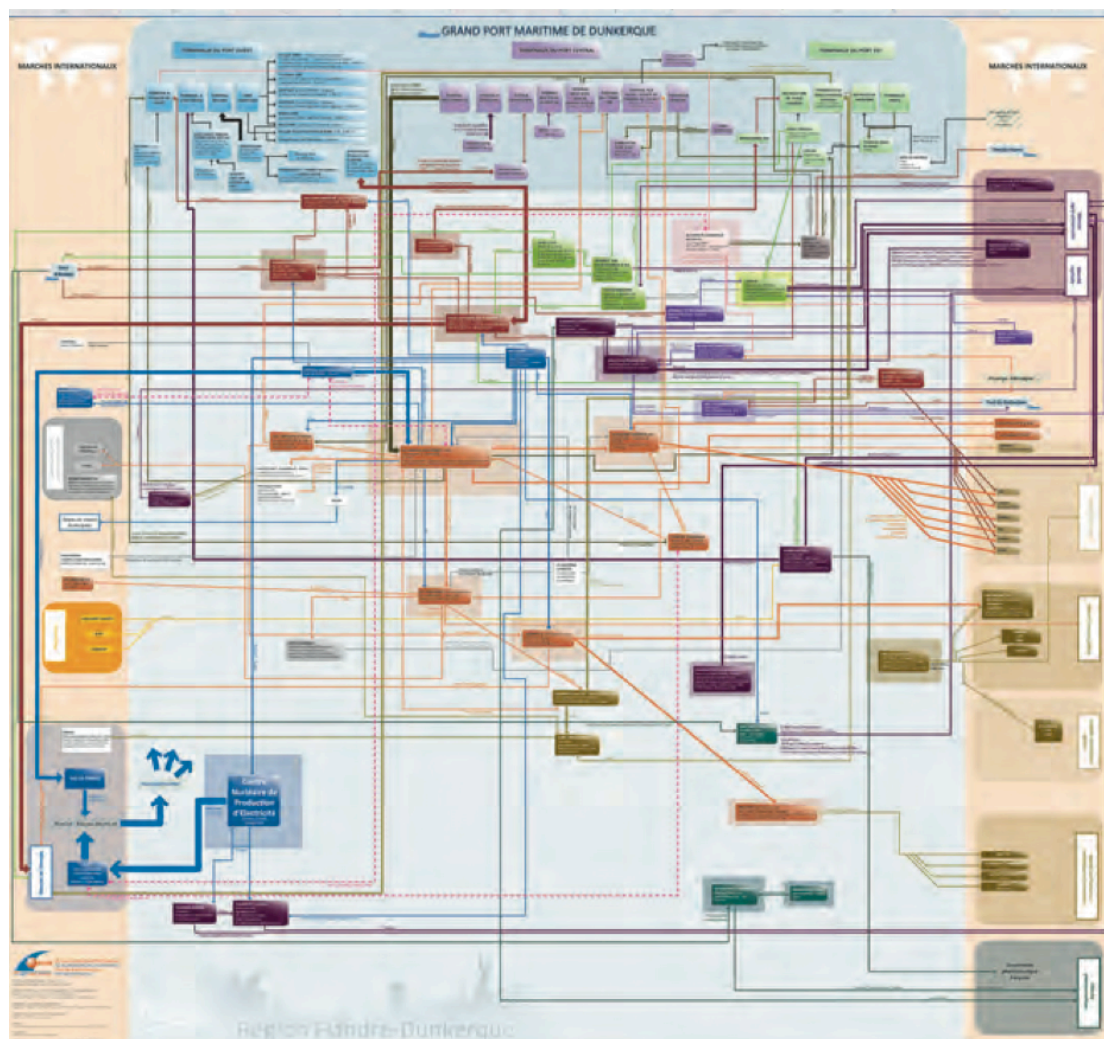


Figure 12 : Extrait de la Toile industrielle dunkerquoise (source : Agence d'Urbanisme de Flandre – Dunkerque)

En définitive, la connaissance des relations qu'entretiennent les entreprises entre elles mériterait davantage d'attention de la part des collectivités locales et de leurs opérateurs. Si ce type de démarche nécessite un changement de pratique et, sans doute, un délai de mise en place avant de se montrer pleinement utile, il reste néanmoins une piste à envisager pour mener des politiques publiques plus adaptées au fonctionnement réel des entreprises.

#### 4. Evaluer la contribution des réseaux au développement local

Comme nous l'avons montré en chapitre 6, on dénombre en Bretagne Sud plusieurs réseaux d'entreprises ayant des missions connexes à celles des collectivités locales en matière de

développement économique. Ces réseaux contribuent au dynamisme territorial en aidant les dirigeants dans leur démarche entrepreneuriale et en contribuant à la performance de leurs sociétés par le partage de bonnes pratiques et plus largement de connaissances (souvent tacites). Afin d’asseoir leur légitimité et surtout de renforcer l’efficacité de leurs actions, certains d’entre eux s’efforcent de mesurer leur impact sur l’économie locale en termes de création d’emploi, d’augmentation de chiffre d’affaires réalisé localement, de projets d’innovation, etc.

Aussi, cette dernière section s’intéresse-t-elle à la façon dont les pouvoirs publics locaux pourraient se doter de moyen d’évaluer les effets du soutien aux réseaux en termes de développement économique de leur territoire. Dans un premier temps, nous envisageons l’opportunité de mettre en place un *référentiel d’évaluation* dédié aux réseaux économiques, avec une approche territoriale. Dans un deuxième temps, nous nous arrêtons sur des *exemples* de réseaux qui conçoivent et mettent en œuvre des dispositifs d’évaluation, comme ceux de la Chambre de Commerce de Versailles ou du Réseau Entreprendre Bretagne. Enfin, nous cherchons à montrer que l’évaluation de certains réseaux, de type *clusters*, constitue aujourd’hui une thématique relativement peu abordée par la littérature et en quoi cette démarche pourrait être un enjeu en matière de recherche.

#### 4.1 Quel référentiel d’évaluation de la contribution des pouvoirs publics aux réseaux d’entreprises ?

Construire un référentiel d’évaluation signifie répondre à la question du choix des normes auxquelles se référer pour évaluer un objet. Il s’agit d’une étape primordiale à toute démarche évaluative qui vise à hiérarchiser les critères d’évaluation et à expliciter ce qu’on souhaite en priorité mesurer. Cette phase implique notamment la définition d’un questionnement évaluatif, d’hypothèses et (le plus souvent) d’indicateurs.

Nous avons souligné, en début de chapitre, que les acteurs publics étaient parties prenantes des réseaux d’entreprises en Bretagne Sud, notamment par le soutien à leur fonctionnement. En conséquence, la question qu’on peut se poser en matière d’évaluation peut être formulée ainsi : dans quelle mesure les actions de soutien aux réseaux contribuent-elles au dynamisme économique du territoire ?

## a) Définir des questions évaluatives

Concevoir un référentiel d'évaluation passe par la reconnaissance de ces actions publiques comme génératrices d'effets propres : « Evaluer (...) consiste dans le fait d'apprécier les effets attribuables à une intervention gouvernementale » (Meny & Thoenig, 1989). Le cas de l'évaluation des effets des réseaux économiques appelle une série de questions évaluatives, plus précises que la question générale présentée ci-dessus. A titre d'exemple, les interrogations auxquelles l'évaluation répondra pourraient être les suivantes :

- Quels sont les types de soutien au réseau apportés par les collectivités locales du territoire ?
- Les entreprises membres aidées par le réseau améliorent-elles leurs résultats économiques ?
- Les réseaux concernés par ce soutien ont-ils des objectifs cohérents avec ceux de la stratégie de développement local ?
- Comment aider les réseaux à améliorer leur appui auprès des membres ?

Une fois ces questions posées, il s'agirait de proposer les modalités de réponses les mieux à même de mesurer les résultats attendus. S'agissant de la première question, on arrêtera une typologie de moyens (humain, matériel) et les indicateurs *ad hoc*. La réponse à la deuxième question pourrait se traduire par des indicateurs d'évolution du chiffre d'affaires ou de création d'emplois. Pour la troisième, chaque réseau serait répertorié en fonction des objectifs explicites (par exemple ceux figurant dans les statuts) mais aussi implicites (déterminés via des échanges avec les dirigeants et membres des réseaux). Enfin, la dernière question viserait à proposer les meilleures façons de soutenir l'activité du réseau et de renforcer ses effets auprès des membres.

## b) Objectifs propres et objectifs généraux

D'autres étapes sont à considérer dans la construction du référentiel. Il serait nécessaire de définir des objectifs pour chacun des réseaux soutenus. Certains d'entre eux disposent déjà de leur méthode propre. Pour d'autres, il s'agirait de fournir une assistance. Le but n'est pas de vouloir sanctionner les réseaux jugés moins efficaces, par une « évaluation - sanction » mais davantage de rechercher les meilleurs moyens de les aider à concevoir et atteindre leurs objectifs, en concertation avec ceux du projet de territoire. L'attribution d'objectifs généraux pour le soutien aux différents réseaux et spécifiques en fonction de la nature de ce soutien et

des caractéristiques de chacun permettrait d'obtenir une norme de référence, un niveau à atteindre.

#### c) Périmètre d'évaluation

L'inventaire des moyens alloués passe, par ailleurs, par un état des lieux de l'ensemble des réseaux économiques exerçant une activité sur le territoire et, pour chacun, par le détail du type de liens entretenus avec les pouvoirs publics. Cette démarche constitue une étape indispensable pour la définition des contours (ou périmètre) de l'action publique à évaluer. On pourra ainsi hiérarchiser l'importance donnée à chaque réseau en fonction du degré d'implication des acteurs publics, par exemple mesuré par un ratio de financement dans le fonctionnement. Si les technopôles sont, en grande partie, financés par les collectivités locales, ce n'est pas le cas de nombreux clubs d'entreprises qui, bien souvent, ne doivent rendre de comptes qu'à leurs membres.

#### d) Mesurer les effets

Autre étape primordiale : la définition des effets, y compris les éventuels effets indésirables. Chaque réseau dispose de ses objectifs propres, mais qu'en est-il de leurs effets cumulés sur l'ensemble du tissu économique ? En Bretagne Sud, des milliers de dirigeants profitent chaque année du support des réseaux, bénéficiant d'informations utiles au développement de leur société (cf. chapitre 6). Ici, la question est de dissocier les effets individuels sur les entreprises membres des effets globaux sur l'économie locale. Le cas d'école étant celui où une entreprise plus performante aura, par exemple, un appareil de production nécessitant moins de main d'œuvre et embauchera moins (cf. 4.3).

Il conviendrait donc de se préoccuper des éventuels effets indésirables : le taux de renouvellement des membres d'un réseau pourra donner un indice du caractère ouvert ou fermé de ce dernier et de l'intensité des nouvelles connections qu'on peut lui attribuer. Il pourra mettre en évidence des phénomènes de type *lock in* (Baret et *al.*, 2006), défini comme une restriction de l'accès à ceux qui se situent à l'extérieur du réseau, bien connu en analyse des réseaux.

En résumé, la construction d'un référentiel d'évaluation des réseaux d'entreprises passerait par la définition des six items suivants :

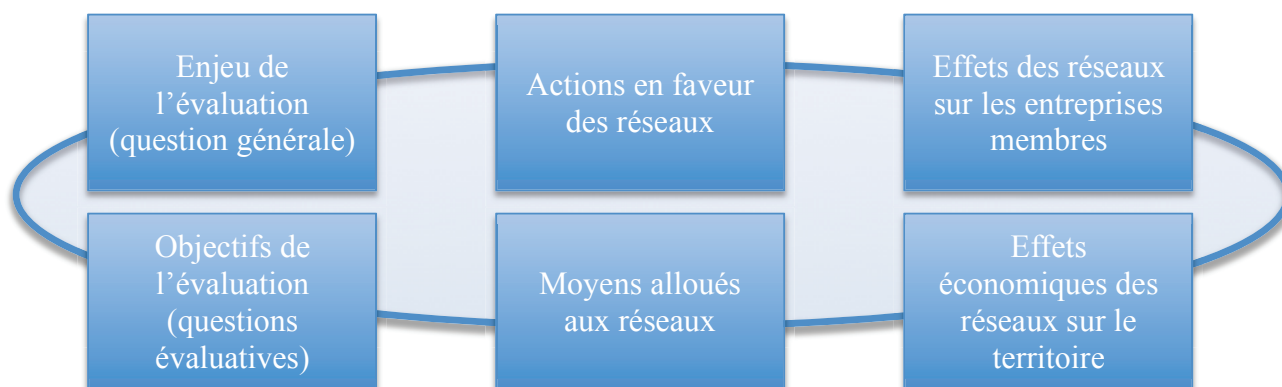


Figure 13 : Items du référentiel d'évaluation du soutien aux réseaux économiques (réalisation : C. Marinos)

Au delà d'une réflexion sur les meilleures façon de construire un référentiel et bien qu'il s'agisse d'une étape essentielle du processus d'évaluation, il semble également intéressant de soulever l'intérêt pour les pouvoirs publics de conduire plus efficacement leurs actions auprès des réseaux, notamment auprès de ceux qui poursuivent des objectifs similaires en termes de développement des territoires. Ce soutien pourrait, selon nous, passer par un appui en termes d'évaluation de leur impact économique.

## 4.2 Des réseaux qui évaluent leurs effets locaux

Nous souhaitons maintenant mettre en avant certaines initiatives de suivi-évaluation mises en place par les réseaux (ou les organismes les soutenant) à l'échelle de leur territoire. Dans ce cadre, deux exemples, repérés en réalisant des recherches sur les meilleures pratiques d'évaluation des réseaux, nous semblent particulièrement emblématiques :

- Le Livre blanc des réseaux de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles (CCIV) ;
- L'Observatoire des lauréats et la mesure des impacts du réseau Entreprendre Bretagne.

a) Le Livre blanc des réseaux de la CCIV

En 2010, la CCIV s'est dotée d'une stratégie, construite avec l'aide de l'économiste Denis Carre, afin de mieux valoriser l'action des réseaux sur son territoire. Partant de l'hypothèse que les entreprises soutenues par les réseaux développaient leur activité localement, la Chambre consulaire a conçu une stratégie pour les aider à être plus efficaces. Elle s'est associée à une vingtaine d'entre eux en leur proposant une gamme d'expertise comme la formation d'animateurs de réseaux ou la mise à disposition d'une plate-forme inter-réseaux en ligne.

La CCIV a en outre souhaité définir précisément une série de critères permettant de mieux cerner ce qu'est un réseau d'entreprises et d'écarter ceux qui s'en éloignent. A titre d'illustration, on retiendra l'existence d'une finalité économique, d'un porteur et d'un animateur bien identifiés, de moyens spécifiques et d'un budget dédié.

Un plan d'action en faveur des réseaux a, en outre, été proposé. Il consistait notamment à établir un schéma régional des réseaux, à créer un observatoire, à identifier et sélectionner les réseaux stratégiques et à construire une offre de compétences et de services consacrés aux réseaux.

Dans le cadre de sa stratégie, un cadre d'évaluation de l'action des réseaux a également été conçu. Il se décline en quatre items principaux :

- La mesure de la satisfaction des membres par des enquêtes régulières portant sur la satisfaction des échanges, leur densité, leurs contenus et le retour sur investissement ;
- La mesure des performances économiques des membres par la mise en place d'un baromètre alimenté par l'exploitation d'une base de données de notation d'entreprises ou par l'analyse sectorielle des principales données financières ;
- La mesure de la notoriété des réseaux d'entreprises par leur degré d'attractivité et l'image qu'ils véhiculent. pour chacun d'entre eux, il est proposé de mesurer : l'évolution du nombre de membres, le turn-over, le taux et la nature de la représentation du tissu économique local, l'implication des pouvoirs publics locaux, etc. ;
- L'analyse prospective par des enquêtes menées périodiquement portant sur la vision des réseaux en termes de défis à 3 et à 5 ans et sur l'identification des leviers stratégiques pour répondre à ces défis.

Cet exemple montre qu'une instance partie prenante du développement économique local, ici la Chambre de Commerce de Versailles, est en capacité bâtir une stratégie spécifiquement

dédiée aux réseaux d'entreprises à l'échelle de son territoire, en y intégrant un dispositif d'évaluation.

## b) L'Observatoire des lauréats d'Entreprendre Bretagne

Le réseau Entreprendre Bretagne connaît une implantation récente en Bretagne Sud puisque l'antenne du Morbihan a été créée en 2006 et celle du Finistère en 2008. En 2014, ce réseau se dote d'un observatoire de ses lauréats (Réseaux Entreprendre Bretagne, 2014) afin de mieux connaître leur activité et de montrer la valeur ajoutée du réseau en termes de performance économique de ses membres. Cet outil se veut un « indicateur de l'action du réseau au service de la création d'entreprises et du développement économique régional ». Il présente un certain nombre d'indicateurs comme :

- le rapport entre la part des entreprises lauréates sur la part du PIB par département, qui permet de mesurer la propension des entreprises à devenir lauréates en fonction des territoires, en quelque sorte le taux de pénétration du réseau ;
- le taux de pérennité des entreprises accompagnées par rapport à la moyenne régionale ;
- l'évolution du chiffre d'affaires des lauréats ;
- la part des entreprises bénéficiaires (EBE positif) ;
- le solde annuel de création d'emplois du total des lauréats.

Par ailleurs, le réseau, dans le cadre de son rapport « Action et impacts de Réseau Entreprendre » mesure l'impact de son activité sur les territoires, notamment en termes de créations d'emplois. Il semble avoir structuré une démarche de suivi-évaluation.

Cet exemple illustre la capacité qu'ont certains réseaux à construire des outils pour mesurer la valeur ajoutée qu'ils apportent aux entreprises accompagnées. Si le réseau Entreprendre Bretagne dispose de moyens d'ingénierie pour y parvenir, ce n'est pas nécessairement le cas d'autres réseaux de moindre ampleur. Compte tenu des enjeux, les collectivités de Bretagne Sud pourraient proposer une expertise technique à leurs réseaux afin de les aider à mieux appréhender leurs effets sur leurs membres et plus largement sur leur territoire.

En définitive, nous souhaitons insister sur l'intérêt qu'auraient les décideurs de Bretagne Sud à s'inspirer des expériences menées par ces réseaux pour appréhender la meilleure façon de les intégrer à une stratégie de développement économique. Evaluer leur valeur ajoutée à



l'échelle du territoire pourrait être une des premières étapes en ce sens. A titre d'illustration, cela pourrait se traduire, soit par un apport d'expertise et de moyen d'évaluation, soit directement par une enquête auprès des réseaux locaux et de leurs membres.

#### 4.3 Evaluer les réseaux d'entreprises : une opportunité pour les villes moyennes ?

La littérature s'intéresse depuis longtemps aux réseaux d'entreprises mais semble minorer l'importance des clubs dans le développement des entreprises et des territoires au profit des réseaux sectoriels de type *clusters* (ou SPL). Ainsi, le paradigme adopté par les politiques publiques cible particulièrement le rapprochement (au sens de proximité géographique) d'entreprises du même secteur d'activité ou d'une même chaîne de valeur dans le but de créer des externalités positives, notamment en termes de connaissance (cf. chapitre 6). La politique des pôles de compétitivité comme levier de développement des territoires en est sans doute l'exemple le plus emblématique. Par ailleurs, la plupart des villes, y compris les villes moyennes, ont créé dans les années 90 leur technopôle en privilégiant les secteurs innovants, tantôt *ex nihilo*, tantôt en s'appuyant sur les spécialisations locales, avec des résultats très hétérogènes.

En termes d'évaluation, la littérature propose plusieurs références, sur lesquelles nous proposons de revenir *infra*, permettant de nuancer les effets des actions publiques en faveur de ces réseaux sectoriels. En revanche, nos recherches ne nous ont pas permis de relever des travaux significatifs sur l'évaluation des réseaux transversaux (ou clubs d'entreprises) sur les territoires. Pourtant, comme nous l'avons vu, nombre d'entre eux poursuivent des objectifs de développement local (cf. chapitre 6). S'intéresser à leurs effets constitue un champ qu'il s'agirait d'approfondir.

Afin de poser des jalons en matière d'évaluation de la contribution des réseaux aux dynamiques locales, nous proposons de revenir sur la mesure des effets de ces politiques de réseaux sectoriels, et tenterons d'en tirer des conclusions quant à sa transposition aux réseaux transversaux.

##### a) L'évaluation des réseaux sectoriels (*clusters* et pôles de compétitivité)

Mesurer l'impact des réseaux sectoriels sur les territoires ne semble pas une démarche aisée (Suire *et al.*, 2008) pour trois raisons au moins :

- la période à prendre en compte dépend de l'ancienneté des entreprises dans le réseau, et de l'ancienneté du réseau en tant que tel ;
- des politiques connexes peuvent renforcer ou diminuer les effets recherchés ;
- la circulation des informations, mécanisme sur lequel repose les réseaux, est une circulation invisible.

On peut toutefois distinguer deux types d'approche dans l'évaluation des réseaux : l'une qualitative, l'autre quantitative (Chalaye, 2011). La première, si elle s'avère relativement facile à mettre en place, a l'inconvénient de reposer sur un matériau trop souvent subjectif et comporte le risque de recueillir un discours biaisé, notamment de la part de parties prenantes impliquées dans le dispositif, ce qui induit un manque de distanciation avec l'objet évalué. La seconde possibilité est de mesurer ces effets par l'intermédiaire d'indicateurs. C'est ce que font l'Observatoire Européen des *Clusters* et la Direction Générale de la Compétitivité et de l'Innovation (DGCIS, Direction Générale des Entreprises depuis 2014) pour les pôles de compétitivité en élaborant leurs tableaux de bord.

Au delà des indicateurs descriptifs (nombre d'entreprises par taille et secteur, nombre d'institutions partenaires, etc.) qui s'avèrent un passage nécessaire mais non suffisant pour évaluer, il faut s'intéresser à d'autres informations comme le niveau de qualification des emplois pour repérer les fonctions dominantes ou encore la dispersion géographique des adhérents pour mieux saisir la structure du réseau (Chalaye, *ibid*). Il s'agit par ailleurs de s'intéresser aux ressources disponibles et à la façon dont elles sont transformées en actifs par les entreprises membres. L'efficacité de ces réseaux dépend aussi de leur niveau de connectivité. Andersson et Karlsson (2004) distinguent le niveau interne du niveau externe. Le premier s'intéresse à la diffusion de connaissances au sein du réseau et le second à sa capacité à tirer profit des connaissances au niveau global. Mesurer ces deux degrés de connectivité exige d'interroger la structure relationnelle du réseau en étudiant les partenariats passés et actuels entre membres d'un part et entre membres et non membres d'autre part. Un réseau où les liens internes prédominent aura sans doute pour effet de limiter l'accès à l'information de ses adhérents. S'agissant de la mesure des impacts proprement dits, on différencie ceux sur les entreprises membres, les plus directs, de ceux sur l'économie locale. Le premier peut se mesurer avec des indicateurs portant sur la performance individuelle comme le résultat comptable, la productivité, le niveau d'exportations ou d'emplois. Le second a trait à des indicateurs d'évolution du secteur d'activité du réseau sur le territoire, mais reste difficile à évaluer.

Néanmoins, dans une perspective d'évaluation, l'avantage des réseaux structurés, notamment par rapport aux réseaux interpersonnels, réside dans les informations disponibles sur leurs adhérents. Il est possible d'extraire des données individuelles puis de les agréger.

Une autre limite en matière d'évaluation est liée à la géographie des entreprises, surtout de grande taille. Elle pose la question du périmètre du réseau avec l'adhésion de certaines entreprises en tant que siège et d'autres comme établissement, avec des différences notables de proximité géographique. Le suivi dans le temps des indicateurs nécessite, en outre, de prendre en compte la durée d'adhésion au réseau, éléments qui peut être fortement discriminant en termes d'effets sur l'entreprise.

L'objectif de compétitivité territoriale qui est souvent attribué à ces réseaux peut être discuté. Marie Delaplace (2011) s'intéresse ainsi au lien entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires, ces deux objectifs étant intimement liés dans la conception des réseaux sectoriels, particulièrement les pôles de compétitivité. Cette « capacité à maintenir ses performances dans le long terme » (Mucchielli, 2002) pour une entreprise n'aura pas nécessairement d'effets sur son territoire. Cela dépendra notamment de la répartition de la valeur ajoutée dans l'espace, les retombées positives d'une collaboration locale pouvant être « délocalisées » vers le siège ou vers une filiale. Autre paradoxe de ce lien : une entreprise cherchant à améliorer sa compétitivité - prix pourra privilégier des salaires plus faibles, avec, en conséquence, un effet limité sur le dynamisme local. Le passage d'un niveau micro, celui de l'entreprise, à un niveau macro-économique nécessite donc des précautions. Sans doute est-il davantage pertinent de parler d'attractivité plutôt que de compétitivité pour marquer la différence, nous dit Delaplace. Mais cela pose la question des capacités des territoires (et de leur réseaux) à attirer de nouvelles entreprises, élément démystifié par Michel Grossetti (2014). En effet, le sociologue compare certains territoires, dont la stratégie repose sur l'attractivité, aux îles mélanésiennes qui, par le passé, avaient construit de jetées factices dans l'espoir de voir arriver des navires de guerres américains et de profiter de la manne économique associée. Pour un territoire, rechercher la compétitivité ne semble donc pas se résumer à abriter des entreprises compétitives mais davantage à être attractif, bien que cette démarche présente plusieurs limites.

Malgré ces réserves, les pôles de compétitivité font régulièrement l'objet d'évaluations conduites par des cabinets de consultants. Dans le rapport de l'évaluation de la politique des pôles pour la période 2009-2012 (DATAR, 2012), l'impact macroéconomique n'a qu'une faible place et la plupart des indicateurs retenus sont issus d'enquêtes déclaratives auprès des

adhérents et d'entretiens avec les acteurs locaux, les indicateurs économiques régionalisés de l'INSEE n'étant pas ou peu mentionnés, on y parle plus volontiers de « ressenti ». Ces travaux assurent par ailleurs que l'attractivité des territoires se trouve renforcée grâce aux pôles, mais le justifient davantage en termes de marketing territorial qu'en dénombrant par exemple le nombre de nouvelles implantations d'entreprises sur les territoires ou le nombre de créations d'emploi à haut niveau de qualification.

En définitive, ces éléments montrent bien les limites et les difficultés de l'évaluation des réseaux sectoriels et, de surcroît, la complexité de sa mise en œuvre. Etudier précisément leurs effets nécessite des moyens conséquents d'ingénierie, inaccessibles à certaines collectivités comme les villes moyennes. La mutualisation pourrait, à ce titre constituer une piste à explorer (cf. chapitre 9).

Si nous avons montré les difficultés d'évaluer la contribution des réseaux sectoriels au développement local, qu'en est-il des réseaux transversaux, non spécialisés, comme les clubs d'entreprises ? Serait-il pertinent de s'inspirer des méthodes d'évaluation des réseaux de type *cluster* pour mesurer leur contribution au développement des entreprises et des territoires ?

#### b) Un cadre d'évaluation pour les réseaux transversaux

Les réseaux transversaux de type clubs d'entreprises apparaissent moins visibles dans le champ de l'évaluation. Pourtant, ils reposent globalement sur les mêmes mécanismes liés à la production d'externalités positives avec la mise en réseau des entreprises sur un territoire donné. Ils bénéficient de caractéristiques souvent très proches des Systèmes productifs locaux (SPL). A ce titre, Frédéric Carlier (2005) relève trois critères principaux pour définir les SPL qui, d'après l'auteur, renvoient à la notion de *cluster* au sens large :

- L'intégration réticulaire qui témoigne « de la faculté des acteurs à nouer des relations qui engendrent des externalités spécifiques » ;
- La dynamique d'apprentissage qui se « traduit par la capacité du réseau à entretenir et améliorer son fonctionnement par la prise en compte des résultats passés » ;
- L'ancrage territorial qui peut déboucher sur un encastrement relationnel lié à la proximité spatiale.

A la lumière de ces trois éléments de définition, on constate qu'établir un parallèle entre réseaux sectoriels (ou *clusters*) et réseaux transversaux fait sens. Ces derniers facilitent la

mise en relation des acteurs, s'intéressent (au moins pour certains) à leur propre efficacité et sont fortement ancrés localement, au point de vouloir participer au développement de leur territoire. Ces caractéristiques communes interrogent. Comme c'est le cas pour les *clusters*, pourquoi ne pas initier une démarche d'évaluation pour ce type de réseau afin d'appréhender sa contribution au développement local ?

Pour les villes moyennes, on relève plusieurs avantages à s'intéresser aux réseaux transversaux comparés aux réseaux sectoriels.

- Premièrement, ils apparaissent relativement faciles à identifier du fait du périmètre peu étendu des villes moyennes (cf. 1 et chapitre 6).
- Deuxièmement, ces réseaux (ou leurs antennes) sont souvent rattachés à un territoire spécifique et leurs membres plus localisés, géographiquement moins éparpillés. Ils comptent moins d'adhérents que les grands *clusters* régionaux, ce qui facilite leur suivi.
- Troisièmement, il nous semblerait plus facile de les impliquer dans une démarche de co-construction d'une stratégie de développement, du fait de l'adéquation, pour certains d'entre eux, de plusieurs de leurs objectifs à ceux des territoires. L'adhésion des acteurs à la démarche, rendue possible par une volonté commune que le territoire « réussisse », constitue un facteur clé de succès.
- Dernier avantage, certains réseaux évaluent déjà leurs effets sur leurs membres, voire sur leur territoire (cf. 4.2). Il s'agirait de mobiliser ce savoir-faire pour l'adapter à une évaluation plus large et à l'échelle du territoire.

Proposer un cadre d'évaluation nécessiterait, d'une part, d'adapter les modalités aux spécificités du territoire et, d'autre part, de ne pas suivre un référentiel rigide comme cela peut être le cas pour les pôles de compétitivité (Grandclément, 2012). Il s'agirait de conduire une évaluation plus « souple » (Lefèbvre, 2009) et partenariale. En ce sens, la co-conception d'un référentiel (ou guide) d'autoévaluation à destination de ces réseaux pourrait constituer une première étape vers la mesure de leur contribution au développement local. Cette démarche devra impliquer les réseaux transversaux volontaires et les collectivités (et leurs opérateurs) qui bénéficient de moyens d'ingénierie et de compétences potentielles pour y parvenir.

## Conclusion

Ce chapitre visait à démontrer l'intérêt qu'auraient les collectivités de Bretagne Sud et leurs opérateurs à mieux structurer leur connaissance des réseaux économiques locaux. Comme nous le rappelle l'Assemblée des Communautés de France (Intercommunalité, 2014), « au-delà des labels (et des aides) accordés à des filières déjà très largement structurées, c'est également la détection des réseaux émergents, à fort potentiel, qui devient un enjeu stratégique de l'animation économique locale ».

A ce stade, nous proposons de résumer les principales préconisations issues de ce chapitre. Elles s'adressent aux décideurs locaux comme porteurs de la stratégie de développement économique :

- Réaliser un état des lieux des réseaux d'entreprises à l'échelle locale permettrait de dépasser le stade actuel de recensement (par des annuaires) pour évoluer vers une cartographie plus complète de l'offre territoriale en la matière.
- L'interdépendance des territoires pourrait être mieux appréhendée en renforçant la connaissance de ces réseaux et des liens interentreprises (et entre dirigeants). De nouveaux outils comme les réseaux sociaux en ligne fournissent des informations qu'il s'agirait d'exploiter.
- Cette démarche pourrait s'inscrire dans la mise en place d'une fonction d'intelligence économique territoriale que nous considérons comme une évolution logique des observatoires économiques traditionnels. L'importance croissante des flux d'information et la nécessité d'adapter l'action publique en fonction des interdépendances territoriales constituent deux arguments plaidant en faveur d'une telle démarche.
- L'implication des collectivités dans le soutien à ces réseaux et la connexité des objectifs qu'ils poursuivent légitiment l'intérêt de proposer un cadre d'évaluation des effets des réseaux sur les économies locales. La construction de ce cadre pourrait être initiée par la coréalisation d'un guide d'autoévaluation des réseaux.
- Certains réseaux transversaux d'entreprises évaluent déjà leurs actions. En ce sens, ils souhaitent démontrer leur contribution au développement des territoires.

- Les réseaux sectoriels de type pôles de compétitivité sont régulièrement évalués mais cet exercice pose un certain nombre de limites, notamment la mesure des effets locaux.

Somme toute, il s'agirait de progresser vers une meilleure intégration des réseaux dans le processus de développement local. Cela pourrait par exemple se traduire par une contractualisation de leurs objectifs, par l'aide à la définition de méthodes d'évaluation et par un support à adapter en fonction de leurs besoins et leurs objectifs.

Surtout, nous estimons qu'identifier précisément les objectifs des réseaux économiques locaux qui entrent en résonnance avec ceux des collectivités et leurs opérateurs en matière de développement économique pourrait être la première étape vers la création de synergies et vers le renforcement de l'efficacité des politiques publiques à destination des entreprises.

Signalons toutefois que ce type de démarche ne pourrait se faire qu'en cohérence avec l'action des chambres consulaires, qui sont déjà parties prenantes de certains réseaux économiques. Il serait aussi nécessaire d'obtenir l'adhésion des réseaux locaux au processus, certains d'entre eux souhaitant conserver leur indépendance et mener leurs actions sans interagir avec les pouvoirs publics locaux.

Après avoir incité les décideurs publics à initier une réflexion sur les réseaux et à se doter d'outils pour le faire, le prochain chapitre s'intéressera plus spécifiquement, dans la suite logique de nos propos consacrés aux préconisations, à l'action publique en faveur des réseaux locaux. Etant donné le rôle des réseaux transversaux pour les entreprises locales, nous aborderons l'enjeu du dépassement des logiques sectorielles pour les villes moyennes. Nous identifierons ensuite les leviers locaux qu'il s'agirait de mobiliser pour inciter les entreprises à coopérer, en s'engageant dans les réseaux. Enfin, nous reviendrons sur les réseaux de villes (cf. chapitre 4) pour examiner la façon dont ce type de politique publique pourrait s'articuler avec une action en faveur des réseaux économiques locaux.

# Chapitre 9 : Pour une politique publique de réseaux de villes et d'entreprises

## Introduction

Dans quelle mesure serait-il pertinent d'envisager une politique locale de développement économique qui n'est pas uniquement fondée sur les coopérations entre entreprises d'un même secteur d'activité ou participant à une même chaîne de valeur ? Les stratégies de nombreux territoires, y compris en Bretagne Sud, reposent sur une valorisation des filières. A titre d'exemple, le pays de Lorient oriente sa stratégie d'innovation sur la pêche - agro-mer<sup>93</sup>, l'industrie navale, le nautisme, les TIC et l'agriculture - agroalimentaire. Il suit en ce sens les préconisations européennes de spécialisation intelligente (S3) qui incitent chaque région à définir de priorité et à se focaliser sur un nombre précis de domaines dans lesquels elle dispose (ou pourrait disposer) d'un avantage comparatif à l'échelle mondiale.

Nos propres propositions prennent de la distance avec cette logique de filière en présentant une approche transversale, qui met en avant les coopérations interentreprises ayant lieu dans le cadre des réseaux non sectoriels. Il ne s'agit pas d'inciter à abandonner toute forme de soutien aux secteurs particulièrement présents ou représentant un fort enjeu pour le territoire mais davantage de proposer un mode de soutien alternatif et tout autant susceptible de favoriser le développement économique, en partant du constat que les entreprises tirent parti des coopérations dans le cadre des réseaux transversaux et que cela impacte leur territoire (cf. chapitre 6). Nous nous intéressons dans ce chapitre à la réponse que pourraient fournir les pouvoirs publics locaux vis-à-vis de ces organisations quand elles poursuivent des objectifs connexes de développement.

Nos préconisations concernent, en outre, les coopérations entre villes. En Bretagne, les réseaux de villes constituent des outils davantage mobilisés par les métropoles que par les villes moyennes. Se pose la question de l'efficacité de ce type d'action publique pour répondre à un objectif de développement. Si une entente devait être créée à l'échelle de la Bretagne Sud, nous suggérons qu'elle cible particulièrement certains enjeux et qu'elle associe

---

<sup>93</sup> Industrie de transformation des produits alimentaires issus de la mer



les partenaires et acteurs de terrain de sa conception à sa mise en œuvre en passant par son évaluation.

## **1. Sortir de l'approche du « tout » *cluster***

La logique sous-jacente à la politique des Systèmes Productifs Locaux (SPL), conçue à la fin des années 90 par la DATAR, repose principalement sur le renforcement des externalités d'agglomération liées à la proximité géographique des acteurs (Grossetti, 2004). A travers le financement de structures d'animation et le versement de subventions sur appel à projet, l'objectif est d'inciter les entreprises d'un même territoire à coopérer davantage pour produire des innovations. Mais la condition de ce soutien est qu'elles appartiennent au même secteur d'activité (Mayneris, 2011) ou participent à une même chaîne de valeur.

Quelques années plus tard, et dans la lignée des SPL, l'Etat a lancé la politique des pôles de compétitivité qui s'appuie sur des mécanismes similaires d'incitation à la coopération entre entreprises (et organismes de recherches) d'un territoire et d'un même secteur d'activité. On est en droit de se demander dans quelle mesure ce type d'action publique, qui repose sur une logique sectorielle, est-il approprié aux spécificités des territoires de villes moyennes de Bretagne Sud telle que la modeste taille de leur tissu productif.

Cette section vise donc à montrer les limites d'une telle démarche dans notre territoire d'étude avant d'envisager logiquement une alternative sous la forme de politiques de soutien aux coopérations intersectorielles (ou sans critère lié au secteur d'activité).

### **1.1 Des failles pour les villes moyennes**

#### **a) Logique de filière et logique de territoire**

Une stratégie de développement centrée sur les seuls *clusters* comporterait des failles pour les villes moyennes de Bretagne Sud. La logique territoriale de la plupart des filières dépasse en effet largement le périmètre de la ville ou de l'agglomération. A cette échelle, « il y a des trous dans la raquette », comme l'exprime plaisamment un dirigeant interrogé dans le cadre de notre enquête. L'agroalimentaire et la construction navale, deux secteurs d'activités à l'indice de spécificité élevé en Bretagne Sud, s'étendent par exemple sur des périmètres géographiques bien plus larges que chaque ZE la composant. Dans ces deux cas, cette spécialisation sectorielle n'est pas strictement locale. Par ailleurs, la taille modeste du marché ne permet pas de se doter de toutes les infrastructures nécessaires au développement des

entreprises de ces secteurs. Ainsi, certains organismes de formation spécialisée sont implantés à l'extérieur tandis que le coût des équipements spécifiques ne peut être assumé par les seuls acteurs locaux.

L'exemple de la course au large montre bien la nécessité d'adapter la géographie du soutien sectoriel, non pas à des périmètres administratifs donnés, mais à des échelles de territoire propres. Les 110 entreprises membres d'Eurolarge Innovation sont ainsi situées tout au long de la *Sailing Valley* qui s'étend, en 2015, de Brest en Finistère Nord à Vannes à l'est du Morbihan. La stratégie de développement de cette filière s'est construite de manière interterritoriale, bien qu'elle soit née d'une initiative lorientaise. Ce réseau s'est progressivement ouvert sur d'autres territoires, témoignant ainsi de leur interdépendance. Il est une manifestation d'une forme d'interterritorialité basé sur un secteur d'activité. Cet exemple montre, dans le cas des *clusters*, que les porteurs du développement local ajustent leur stratégie au réseau géographique des filières et non l'inverse. On pourrait reprendre le même exemple avec le Pôle de compétitivité Mer Bretagne qui, en 2014, s'est ouvert à la région Pays de la Loire pour plus de cohérence.

#### b) Quel rôle pour les pouvoirs publics ?

La vision sectorielle, privilégiée par les décideurs locaux et nationaux, amène à formuler plusieurs réserves. Si la *Silicon Valley* californienne et ses 11 500 sociétés *high-tech* produisent des résultats peu contestables en termes de développement et d'innovation (AUCAME, 2013), est-il pertinent de vouloir dupliquer ce modèle en l'appliquant à d'autres territoires et d'autres secteurs d'activité ? Cela pose la question du rôle de la puissance publique dans la fabrication des *clusters*. D'après Suire (2013), regrouper les entreprises du même secteur sur un territoire ne fonctionne pas systématiquement, l'enjeu est davantage de réussir à fédérer ces acteurs et créer du collectif, tâches bien plus complexes. L'auteur présente, à ce titre, l'exemple du *Silicon Sentier*, *cluster* qui a émergé spontanément dans le quartier parisien éponyme dans les années 90 indépendamment de toute intervention et stratégie planifiées par les acteurs publics. L'Etat n'est intervenu qu'en 2003 pour attribuer le label SPL et proposer des subventions aux membres.

Le rôle des pouvoirs publics peut ainsi paraître ambigu, ce dont témoigne l'étude pilotée par Richard Shéarmur sur les *clusters* maritimes en Europe et au Canada (Shéarmur et al., 2007). En s'appuyant sur l'analyse de six cas, elle suggère qu'il est très difficile, mais pas impossible, que les politiques publiques puissent être à l'origine des *clusters* mais surtout que

la performance de ces derniers dépend bien plus des caractéristiques socio-économiques régionales, « un terreau convenable », que d'une volonté politique. L'auteur estime ainsi que « la mise en place d'un milieu innovant dans tel ou tel domaine ne peut se faire que si le milieu et les innovations en question exploitent le savoir, les connaissances et les réseaux qui existent au préalable ».

L'effet « Avenue Montaigne » (Suire, *ibid*), qui consiste à attribuer une qualité au bien ou service en fonction de la localisation de ses producteurs, est apparu non pas du fait de l'impulsion des acteurs publics, mais suite à la convergence de plusieurs facteurs favorables comme le mimétisme des acteurs, un foncier peu cher et disponible et surtout l'existence de relations informelles entre les entreprises.

Par ailleurs, le proximiste André Torre exprime des doutes sur la corrélation entre proximité géographique et transmission d'information tacite. Ce dernier se demande s'il « existe une vie en dehors des *clusters* » et propose des modes de diffusion de la connaissance concurrents et susceptibles d'être plus performants (Torre, 2006). La proximité géographique temporaire, qui d'après l'auteur permet de combiner proximité géographique et proximité organisée, constituerait à ce titre un moyen efficace de circulation d'information tacite, bien que cela soit soumis aux contraintes de déplacement. Il explique ainsi l'installation d'entreprises hors filière, éloignées de leur centre de gravité, qui peuvent continuer de se développer en mobilisant la proximité géographique temporaire.

Comme le montre Ron Boschma (2005), l'ensemble des proximités des *clusters* peut présenter des inconvénients. Une trop grande similitude des références et des compétences (équivalente à une trop forte proximité organisée) des entreprises d'un même réseau peut conduire à la sclérose et au manque d'idées et entraîner leur perte face à la concurrence, alors que des liens communautaires forts peuvent provoquer les phénomènes de ségrégation lorsque les *insiders* s'opposent à l'intégration d'*outsiders* du réseau.

En somme, fonder une stratégie de développement local sur une politique de *cluster* ne serait pas une solution optimale. C'est pourquoi nous souhaitons de notre côté mettre en évidence le risque de d'amalgame entre ce qui peut constituer un marqueur territorial, une façon d'être visible à l'extérieur, et un levier de développement, en termes de création d'emplois et d'entreprises.

### c) Le risque d'exclusion

On doit notamment s'interroger sur les effets sur les entreprises hors filières d'une stratégie de développement local ciblant un nombre déterminé de secteurs d'activité, comme cela semble être souvent le cas en France (cf. chapitre 7). Se focaliser sur une stratégie de *cluster* entraîne, selon nous, un risque d'exclusion des firmes qui évoluent loin du marché et du centre de gravité de ce *cluster*. Dans ce cas, elles ne se reconnaissent pas dans la vision que peuvent avoir les porteurs du développement local, comme nous l'on indiqué certains chefs d'entreprises que nous avons rencontrés. Cette exclusion a pour effet de limiter l'ancrage local de ces entreprises et peut conduire les dirigeants à se désintéresser de leur environnement et à se désencastrer socialement, situation pouvant amener à une délocalisation de leur locaux d'activité. Ce type d'évènement nous a notamment été confirmé par l'un des dirigeants interrogés qui nous confiait qu'à Lorient, il n'y en avait « que pour la mer et les bateaux, alors que cela ne représente pas l'essentiel des emplois et des créations d'emplois du territoire ».

A ce titre, il nous semble pertinent, dans un premier temps, de mieux apprécier le poids économique (en termes d'innovation, d'emplois, etc.) des entreprises isolées de leur milieu dans chaque ZE composant la Bretagne Sud et, dans un second temps, de s'interroger sur le soutien que peuvent leur adresser les porteurs de la stratégie de développement économique local, en prenant notamment en compte les flux d'échanges les concernant.

Nos propos soulignent l'intérêt d'aller au delà, quand il le faut, de la logique de *cluster*. Il s'agirait de dépasser la vision des systèmes productifs locaux basés sur les filières pour construire des SPL davantage fondés sur les réseaux transversaux. Ces deux types de systèmes disposent de caractéristiques très similaires, comme nous avons eu l'occasion de le montrer (Marinos, 2015). Mellé (2011) dresse un résumé des fondements des *clusters* porteriens qui nous paraissent très proches de ceux des réseaux transversaux :

- La notion d'économie de la connaissance (le savoir ne circule pas tout seul, mais grâce à des relations entretenues au sein de groupes localisés géographiquement).
- Les externalités de réseau (l'utilité retirée par un membre du réseau est directement liée à la présence croissante des autres membres).
- La notion d'intégration verticale (mise en commun d'infrastructures, réduction des coûts de transaction).
- Les relations entretenues avec l'extérieur (le *cluster* n'est pas un système clos, il participe à un processus concurrentiel qui implique d'autres firmes extérieures).

- Les caractéristiques communes (facteurs favorables et déclencheurs, faibles coûts de transport, flexibilité des processus de production, relations de confiance).

Aussi, « faire » du *cluster* à l'échelle des villes moyennes de Bretagne Sud induirait selon nous au moins trois limites :

- Premièrement, les filières sont « incomplètes » dans la mesure où les entreprises du territoire coopèrent, comme par nécessité, avec des partenaires extérieurs. Elles doivent s'extraire du tissu local pour atteindre les ressources dont elles ont besoin ;
- Deuxièmement, se focaliser sur les *clusters* comporte le risque d'exclusion des entreprises hors filières ;
- Troisièmement, les politiques de *cluster* ne fournissent pas mécaniquement des effets en termes de développement.

En somme, il ne s'agit pas de préconiser l'abandon du soutien (direct et indirect) aux réseaux sectoriels et aux entreprises appartenant aux secteurs particulièrement présents à l'échelle locale, mais davantage d'élargir les leviers d'action en envisageant les effets d'agglomération, logique sous-jacente des *clusters*, autrement qu'avec une approche sectorielle, mais également en adaptant le territoire d'action en fonction de la géographie des secteurs d'activité.

## 1.2 Reconnaître les coopérations non sectorielles comme un levier de développement

Comme nous l'avons vu en chapitre 7, d'autres leviers que les outils traditionnels (investissement dans des infrastructures, politique de *cluster*) existent pour favoriser le développement économique local.

Au delà de la réalisation d'un état des lieux des réseaux transversaux, préconisation détaillée en chapitre 8, il s'agirait de concevoir une stratégie locale à l'attention de ces réseaux et en conséquence de ne pas se limiter à une vision strictement sectorielle. Elle passerait par la clarification, voire la définition, de leur rôle dans le développement des entreprises et des territoires. Les réseaux qui poursuivent des objectifs connexes à ceux de la collectivité pourraient faire l'objet d'un soutien spécifique comme une aide à la structuration de leurs actions auprès de leurs membres. Pour ces derniers, des actions de type labellisation pourraient être envisagées.

En allant plus loin, cette démarche se traduirait par une contractualisation entre les collectivités (et leurs opérateurs) et les associations de type club d'entreprises où seraient

précisés les engagements de chacune des parties. Elle pourrait par exemple prévoir un programme de formation à l'attention de animateurs ou encore les conditions d'évaluation de la contribution de ces réseaux aux dynamiques locales.

Il s'agirait de les considérer comme des acteurs à part entière du développement et, en conséquence, de reconnaître l'utilité de leurs actions pour le territoire. Signalons que cette préconisation repose sur les résultats exposés au chapitre 6 consacré à l'étude des réseaux structurés en Bretagne Sud.

Sur un plan théorique, l'encastrement par les réseaux pourrait être appréhendé comme facteur de développement du territoire, et plus seulement comme facteur de croissance de l'entreprise.

## **2. Inciter les entreprises à coopérer**

De ce point de vue, quel rôle peuvent jouer les pouvoirs publics pour favoriser les coopérations interentreprises à l'échelle locale ? Nous identifions au moins deux pistes d'action susceptibles de fournir des résultats en ce sens. La première est relative à la sensibilisation des entreprises locales « isolées » (et de leur dirigeant), correspondant à un faible degré d'encastrement social, aux bénéfices qu'elles retireraient à intégrer un ou plusieurs réseaux. La seconde concerne les dispositifs d'incitation financière à la coopération pouvant être mis en place par les pouvoirs publics et susceptibles de renforcer cet encastrement. Signalons que ce levier est déjà mis en place dans certains territoires comme en Pays de La Loire.

### **2.1 Sensibiliser les entreprises locales aux réseaux économiques**

Sensibiliser les entreprises aux réseaux appelle à mobiliser les logiques d'appartenance. Les collectivités en charge du développement économique pourraient s'emparer de cette caractéristique régionale pour en faire un levier de dynamisme local.

Nous avons vu en effet que nombre de ces réseaux étaient porteurs d'identité locale ou régionale et de représentations partagées et qu'ils constituaient, à ce titre, un trait d'union entre l'entreprise et son territoire et une base solide pour « la mise en place de synergies locales » par rapport à un système local construit *ex nihilo* (Torre, 2006). La Bretagne (et

donc la Bretagne Sud) compte parmi les régions où ce terreau fertile existe pour des raisons culturelles et historiques, sur lesquelles nous ne reviendrons pas ici.

Concrètement, il s'agirait, par exemple, de valoriser les témoignages d'entreprises qui se sont appuyées sur les réseaux pour « réussir ». Notre enquête auprès des dirigeants a offert un aperçu des bénéfices des réseaux dans le processus de développement entrepreneurial. De nombreux entrepreneurs locaux sont en mesure d'expliquer de manière concrète à leurs pairs l'intérêt de s'insérer dans ces structures.

Du point de vue du territoire, le bénéfice de l'encastrement social des dirigeants par les réseaux sociaux se traduirait par un ancrage local plus solide et une diminution du risque de délocalisation de leur société.

Signalons que cette mobilisation autour des réseaux se manifeste annuellement à Lorient par les soirées « Quai des réseaux », initiés par la Chambre de Commerce et d'Industrie. Elles réunissent la plupart des réseaux structurés du département du Morbihan autour de l'idée que le réseau est vecteur de performance pour les entreprises membres. A Rennes, le même type d'événements se déroule, depuis 2014, sur une semaine entière, avec « la semaine des réseaux ».

## 2.2 Inciter financièrement à la coopération à l'échelle locale

Le Conseil régional des Pays de la Loire a mis en place en 2013 le programme « 500 projets de développement économique pour les territoires »<sup>94</sup> dont le but est d'inciter les entreprises de la région à co-investir sur des projet de développement. Signalons que ce programme vise particulièrement les PME. Il permet de soutenir financièrement celles qui investissent collectivement sur le territoire. Il s'agit d'une manifestation claire de l'identification de la coopération comme productrice de développement économique. Ce dispositif d'incitation à la mise en réseau peut financer jusqu'à 50 % du montant total du projet. Sa finalité est de privilégier les synergies locales entre acteurs économiques. Etudier la faisabilité de ce type de politique publique constitue, dans le cas des villes moyennes de Bretagne Sud, une voie peu explorée jusqu'à présent. A travers ce dispositif, le message sous-jacent qu'il s'agirait d'adresser aux entreprises locales est que le territoire souhaite « récompenser » celles qui œuvrent pour l'écosystème local à travers une démarche de partenariat comme le co-investissement.

---

<sup>94</sup> Les modalités d'aide sont disponibles sur le site du Conseil régional des Pays de la Loire : <http://www.paysdelaloire.fr/dossiers-thematiques/500-projets-pour-les-territoires/>

Dans le même esprit, le soutien des collectivités locales aux réseaux structurés pourrait s'intégrer à une politique publique plus vaste d'incitation à la coopération à l'échelle locale. Comme nous l'avons vu en chapitre 6, lorsqu'une agglomération soutient matériellement ses réseaux, elle appuie, souvent sans l'explicitier, les partenariats interentreprises à l'échelle de son territoire. Contrairement à la situation présente, notre proposition consiste à intégrer ce type d'aide à une stratégie plus large consacrée à la coopération locale dans le domaine économique. Cette démarche aurait l'intérêt de rendre plus lisible les actions en cours et de pouvoir veiller à davantage de cohérence.

Inciter les entreprises à coopérer représenterait une opportunité, pour les villes de Bretagne Sud et leurs opérateurs, de se recentrer sur les leviers locaux, c'est-à-dire ce sur quoi ils ont prise, en favorisant leur écosystème. Il s'agirait donc de privilégier l'échelle de la zone d'emploi et du pays (au sens des Pays Voynet, aujourd'hui Pôles d'Equilibre Territoriaux et Ruraux) par rapport à l'échelle départementale ou régionale, dont les décideurs locaux ne maîtrisent pas pleinement l'action publique économique.

En revanche, pour les secteurs d'activité dont les liens interentreprises révèlent une dépendance à d'autres territoires, ces collectivités pourraient se doter d'une politique spécifique qui passerait par la mise en place de réseaux de villes.

### **3. Le rôle potentiel des réseaux de villes dans le développement économique**

Développer les réseaux de villes en Bretagne Sud pourrait répondre à deux enjeux en termes de développement économique. D'une part, face à l'émergence des métropoles, il s'agirait de peser davantage dans les décisions nationales, voire régionales, ayant tendance à privilégier les territoires les plus denses et les plus peuplés (cf. chapitre 2). D'autre part, la création d'un réseau pourrait aider les villes moyennes de Bretagne Sud à relever certains défis qui leurs sont propres. En outre, nous considérons que l'implication des acteurs économiques locaux, y compris les entreprises et leurs réseaux, constitue une condition nécessaire à l'efficacité d'une telle démarche, bien qu'elle ne soit sans doute pas suffisante.

#### **3.1 Peser face à l'émergence des métropoles**

D'après les élus locaux membres du comité de pilotage de notre thèse, se « regrouper » permettrait de ne pas laisser se détacher deux îlots, Brest et Rennes, qui capteraient une part



grandissante des transferts publics (cf. chapitre 3). Mettre en cohérence les discours dans les instances régionales et nationales pourrait être une réponse à la faible réceptivité des messages envoyés par chaque collectivité séparément.

Les trois zones d'emploi de Bretagne Sud regroupent près du tiers de la population bretonne et cette part s'avère globalement équivalente pour la plupart des autres indicateurs économiques de la région (emplois, revenus, brevets, etc.). Ainsi, faire appel à un cadre de coordination, non pas de manière systématique, mais en fonction des projets et des domaines d'intervention publique, pourrait fournir des éléments de négociation dans les processus de décisions. Le secteur des transports, notamment l'accessibilité ferroviaire, et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche apparaissent, aux yeux des agences de développement, comme pouvant relever d'une telle coopération.

Nous avons souligné, dans le chapitre 2, que la direction que semblent prendre les politiques territoriales de l'Etat en matière d'aménagement du territoire, avec l'affirmation des métropoles comme principaux vecteurs de croissance et d'innovation. Cette tendance incite à s'interroger sur les réponses que les villes moyennes peuvent apporter.

Certaines villes se dotent d'outils dont l'objectif est de collaborer pour mieux se faire entendre dans les instances supra-locales. Ainsi le délégué d'AIRE 198 en Poitou-Charentes explique que l'origine de ce réseau de villes était « de constituer une alliance et de peser sur les décisions nationales et régionales en matière d'aménagement du territoire » (Terradillos, 2010).

Au préalable, il pourrait être pertinent d'accueillir une délégation de ce réseau afin de faire partager cette expérience et ses bonnes pratiques. Appréhender son fonctionnement et ses résultats serait la première étape pour, le cas échéant, s'inspirer de son organisation et concevoir un tel dispositif à l'échelle de la Bretagne Sud.

### 3.2 Répondre aux enjeux spécifiques des territoires de villes moyennes périphériques

Le cas du réseau de villes Saintes - Cognac<sup>95</sup> nous semble intéressant dans la mesure où il concerne des petites villes qui ont identifié certains enjeux auxquels elles estiment ne pas pouvoir répondre seules. Bruneau (1998), en s'appuyant sur cet exemple, explique que « l'ampleur des défis à relever dans les domaines de l'aménagement et du développement

---

<sup>95</sup> Voir la délibération de la Ville de Cognac : [http://www.ville-cognac.fr/sites/ville-cognac.fr/IMG/pdf/2011.156\\_modif\\_statuts\\_sivu\\_reseau\\_ocean.pdf](http://www.ville-cognac.fr/sites/ville-cognac.fr/IMG/pdf/2011.156_modif_statuts_sivu_reseau_ocean.pdf)

pourrait rapidement forcer le passage de la méfiance à la collaboration ». Dans nos travaux, nous avons identifié plusieurs enjeux spécifiques aux villes moyennes de Bretagne Sud (cf. chapitre 3). Pour au moins trois d'entre eux, la capacité d'un réseau de villes à y répondre mériterait d'être étudiée : accessibilité, enseignement supérieur et ingénierie territoriale.

#### a) L'accessibilité

Les réflexions en matières d'accessibilité, dont les décisions dépendent en partie de la stratégie nationale d'aménagement des infrastructures de transports pourraient être abordées de manière collective par les collectivités. Il s'agirait de faire valoir auprès des instances nationales le poids que représente le territoire dans l'espace régional (soit un million d'habitants sur un total de trois et demi) et de mettre en valeur l'axe structurant que représente la Bretagne Sud en termes de flux de personnes. A l'heure où des plans d'infrastructures ferroviaires se dessinent à l'échelle européenne (avec les corridors « *High Speed Rail* ») et où la logique métropolitaine semble être privilégiée (Woessner, 2014), il s'agirait, pour les collectivités de Bretagne Sud, de se fédérer autour d'une stratégie commune et de faire entendre leur voix au delà de l'espace régional. Une organisation en réseau de villes pourrait constituer un mode d'interaction pertinent avec les gouvernements supra-locaux (régionaux, nationaux et européens).

En outre, la Bretagne Sud compte en 2015 deux aéroports distants de 45 minutes par la route. La grande majorité des vols au départ ont comme destination l'aéroport de Paris Orly, avec des horaires relativement proches<sup>96</sup> et aucun vol ne dessert l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle. Une politique de réseau de villes pourrait avoir comme objectif de rationaliser l'offre de transport aérien à l'échelle des trois agglomérations et d'étendre éventuellement la carte des destinations. Les échanges avec les dirigeants de Bretagne Sud ont par ailleurs confirmé l'intérêt qu'ils portent à cette problématique (cf. chapitre 3).

#### b) L'enseignement supérieur

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, la recherche de complémentarités dans l'offre de formation pourrait constituer un autre axe dans l'hypothèse d'une coopération à l'échelle de la Bretagne Sud. Si Lorient et Vannes ont pu construire une université sur deux sites (trois avec Pontivy), non sans de lourdes négociations mais avec une répartition géographiquement équilibrée des formations et des effectifs, ce n'est pas le cas de Quimper avec l'Université de

---

<sup>96</sup> Les 2 et 3 juillet 2015, six des sept vols au départ de Quimper avaient pour destination Orly.

Bretagne Occidentale dont le siège est installé à Brest. La Cornouaille ne dispose que d'une antenne universitaire avec une offre de formation limitée, malgré ses 340 000 habitants. Une fois de plus, la recherche de complémentarités entre les formations offertes à Quimper (et Brest), Lorient et Vannes pourrait entrer dans le périmètre d'un réseau de villes. Elle passerait par une analyse fine des flux d'étudiants, nécessitant de se doter d'une ingénierie territoriale adaptée (cf. *infra*).

Plus globalement, l'avenir de l'enseignement supérieur dans les villes moyennes semble compromis, d'après les 21 présidents d'université ayant rédigé en mai 2015 un communiqué suite aux résultats de l'appel à projet IDEX<sup>97</sup> qui privilégie les établissements les plus importants. Selon ce document, la concentration des moyens sur des sites de grande taille, dont les résultats en matière de recherche sont davantage visibles à l'échelle mondiale, risque de remettre en question le modèle des « petites universités » et de les remplacer par des pôles ou antennes universitaires peu autonomes. Dans ce contexte, adopter une vision commune de l'enseignement supérieur à l'échelle de trois villes moyennes géographiquement proches nous semble être une piste à explorer dans le cadre d'un réseau de villes.

### c) L'ingénierie territoriale

Un troisième domaine qu'il nous semblerait intéressant d'aborder sous l'angle des réseaux de villes a trait à l'ingénierie territoriale. Pour des agglomérations de taille moyenne comme Quimper, Lorient et Vannes, se doter de moyens très pointus ne semble pas envisageable, surtout dans un contexte de restriction budgétaire. La solution ne viendrait-elle pas d'une mutualisation de l'expertise ? Les trois agences de développement coopèrent déjà dans le domaine des études économiques, notamment dans le cadre de notre projet doctoral qui réunit chaque trimestre depuis 2012 trois de leurs dirigeants<sup>98</sup>. Pourtant, il serait sans doute possible d'étendre le partage de compétences à des champs plutôt réservés à des grandes collectivités comme l'intelligence économique, l'évaluation de politiques publiques ou la coopération territoriale. Cette mise en réseau, à coût constant, permettrait certainement, à la manière de l'INSEE où chaque antenne régionale développe une expertise propre, d'élargir les capacités d'ingénierie territoriale d'ensemble. L'exemple de la coopération entre Brest Métropole et le

---

<sup>97</sup> Voir la note sur : [http://issuu.com/olivierboubanolga/docs/universit\\_s\\_et\\_territoires\\_mai\\_201?e=10284100/13179213](http://issuu.com/olivierboubanolga/docs/universit_s_et_territoires_mai_201?e=10284100/13179213)

<sup>98</sup> Cette coopération a déjà donné lieu à plusieurs co-publications telles que « l'Atlas de Bretagne Sud », « L'économie en Bretagne Sud : tendances et évolutions récentes » et « Quelle dynamique en Bretagne Sud ? ».

Pays du Centre Ouest Bretagne, présenté dans l'encadré 12, montre la capacité qu'ont les territoires à coopérer dans le domaine de l'ingénierie.

**Encadré 12 : Le contrat de réciprocité entre Brest Métropole et le Centre Ouest**

**Bretagne**

Dans le cadre du Comité interministériel aux ruralités de mars 2015, Brest Métropole et le Pays du Centre Ouest Bretagne ont été retenus pour expérimenter un nouveau dispositif de coopération entre territoires. Il s'agit d'un contrat de réciprocité urbain rural dont l'objectif est notamment de renforcer l'efficacité des politiques publiques en s'intéressant tant aux lieux qu'aux liens et de répondre aux interdépendances entre territoires ruraux et urbains.

Il concerne, dans un premier temps, les domaines suivants : alimentation, protection de l'environnement, usages numériques, tourisme et culture. Le développement économique fait également partie du périmètre des contrats ainsi que le partage de compétences dans le domaine de l'ingénierie territoriale. Ce contrat semble être une opportunité pour Brest de compenser son faible poids démographique et économique dans l'espace régional en s'associant à des territoires voisins. Cette spécificité a sans doute joué un rôle majeur dans la recherche de coopérations entre territoires géographiquement proches. La réponse commune entre Brest et Quimper à l'appel à projet 2015 de la French Tech suit la même logique, à savoir la recherche d'une taille critique requise pour certains domaines comme les appels à projet lancés par l'Etat.

D'après Bouba-Olga (Terradillos, 2010) : « il y a un territoire pertinent pour tous les domaines ». Selon l'universitaire poitevin, « certains territoires sont pertinents pour des problématiques particulières et ne le sont plus pour d'autres. Il faut donc arrêter de chercher le zonage idéal et créer plutôt des réseaux à géométrie variable. Mais ceci suppose d'une part des analyses fines pour les repérer et d'autre part des efforts de coordination importants entre les collectivités impliquées », ces efforts pouvant générer des coûts supplémentaires. Plutôt que de créer de vastes alliances où figurent un grand nombre de thématiques, comme cela semble être le cas de certains pôles métropolitains (cf. chapitre 4), il s'agirait d'évaluer *ex-ante* l'efficacité d'un partenariat sur un domaine précis et, ensuite, de lui donner une substance en s'engageant, le cas échéant, dans un cadre formel.

Dans tous les cas, associer les parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre de ce type d'action publique nous semble indispensable.

### 3.3 De la nécessité d'associer les acteurs à la démarche

Deux questions guident ce dernier point consacré aux préconisations à l'attention des partenaires de notre projet doctoral. Premièrement, dans quelle mesure les coopérations entre ces trois villes dans le domaine des politiques économiques locales pourraient-elles offrir un cadre aux relations interentreprises déjà existantes ? A l'inverse, les coopérations entre villes pourrait-elles renforcer la mise en réseau des acteurs économiques ?

#### a) Des réseaux économiques moteurs des réseaux de villes

Le chapitre 8 a été l'occasion de montrer l'intérêt qu'auraient les villes moyennes de Bretagne Sud à affiner leur connaissance des réseaux d'entreprises locaux et plus largement à mieux appréhender les coopérations interentreprises. La mise en évidence de la géographie des entreprises contribuerait à orienter une politique de réseaux de villes basée sur les flux économiques et les interdépendances entre entreprises. Elle permettrait de dessiner une carte du territoire, non pas en fonction des lieux mais en fonction des liens. Il s'agirait de fournir un outil d'aide à la décision pour concevoir des réseaux de villes. Cette démarche *bottom up* limiterait les risques d'engagement dans des alliances qui ne reposent pas sur le fonctionnement économique réel des territoires et qui pourraient, en conséquence, s'avérer peu efficaces. Elle s'inscrirait à l'opposé de certaines ententes entre villes qui restent ineffectives par manque d'investissement des acteurs de terrain dans la démarche.

Du point de vue des entreprises, il pourrait être utile de mobiliser les réseaux structurés pour mener une telle initiative. Nous avons souligné, en chapitre 6, que certains d'entre eux entendent prendre part à l'action publique locale. Il s'agirait de saisir cette opportunité en les impliquant dans la construction de réseaux de villes. La première étape pourrait prendre la forme d'une large consultation auprès de ces réseaux d'entreprises pour préciser leurs attentes et recueillir leur perception vis-à-vis d'une telle politique. Nos échanges avec les dirigeants confirment leur intérêt pour une telle démarche (cf. chapitre 3). La seconde étape consisterait à responsabiliser les réseaux en termes d'actions à mettre en place. Elle se traduirait notamment par la recherche de cohérence entre l'action des réseaux et celle des collectivités en faveur des entreprises. Enfin, il faudrait s'assurer de l'engagement des réseaux dans l'évaluation de la politique de réseaux de villes, de manière continue avec la remontée d'indicateurs (*monitoring*) ou plus ponctuelle en les impliquant dans la réalisation des bilans (évaluation *ex post*). Signalons que le succès de la démarche supposerait de faire participer les

réseaux d'entreprises volontaires qui estiment que les réseaux de villes peuvent, *a priori*, aboutir à une action publique plus efficace, et dont les entreprises seraient les principales bénéficiaires.

#### b) Des réseaux de villes moteurs des réseaux économiques

C'est le caractère incitatif des politiques publiques qui nous intéresse ici. Si le renforcement de la connaissance des réseaux et des coopérations interentreprises correspond à une démarche d'observation, dans quelle mesure serait-il possible d'agir sur ces deux éléments ? L'un des objectifs d'un réseau de villes pourrait consister à inciter à la création de nouveaux liens économiques entre entreprises implantées dans des territoires distincts, mais géographiquement proches. Il s'agirait de ne pas se contenter de mesurer et constater les flux et interdépendances entre entreprises mais de considérer qu'une politique de réseaux de villes pourrait générer des effets sur ces derniers. En ce sens, elle activerait les proximités spatiales et non spatiales. Cela impliquerait que les acteurs économiques perçoivent l'intérêt d'élargir leurs propres réseaux. Une telle démarche pourrait conduire à compenser une partie du handicap liée à la taille relativement modeste des tissus économiques de Bretagne Sud mais elle nécessiterait de faire des réseaux de villes des outils souples, répondant à des objectifs précis et définis à l'avance.

Certains réseaux structurés d'entreprises fonctionnent déjà en inter-réseaux avec une logique territoriale basée sur l'espace Bretagne Sud. Dès lors, les liens existants pourraient alimenter, par la mobilisation de leur connaissance des tissus économiques, de nouvelles synergies. Une fois de plus, l'examen de réseaux de villes existants pourrait apporter un éclairage sur la capacité de ce type de politiques publiques à mettre en réseau les entreprises évoluant dans des territoires distincts.

En définitive, nous estimons qu'une politique de réseau de villes permettrait d'élargir les instances de réflexion et de mutualiser les stratégies à l'échelle de territoires contigus comme les trois zones d'emploi de Bretagne Sud. *A minima*, il s'agirait de veiller à la cohérence entre les stratégies de développement économique des territoires « alliés ». De manière opérationnelle, cette cohérence pourrait être assurée par des animateurs, des *knowledge brokers*, dont la mission serait de veiller à l'articulation des politiques locales aux politiques interterritoriales menées dans le cadre des réseaux de villes. L'enjeu serait de dépasser les

rivalités entre territoires et les frontières administratives, surtout lorsqu'il s'agit de domaines qui vont au delà des frontières du territoire (cf. encadré 13).

### **Encadré 13 : Deux candidatures pour une seule région**

En juin 2015, Brest Métropole et le Département de Morbihan ont chacun déposé un dossier pour être désigné comme site principal des épreuves de voile dans le cadre de la candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2024. Le Nautisme et la course au large sont des spécificités fortes de toute la façade maritime allant de Brest à Vannes, matérialisée par la *Sailing Valley* et les entreprises y travaillant en réseau. N'y aurait-il pas là une opportunité à dépasser les rigidités liées aux découpages administratifs ? A l'échelle mondiale, pertinente lorsqu'il s'agit d'un événement de cette ampleur, la Bretagne ne fait qu'une. Une seule candidature aurait été, selon nous, une opportunité de montrer que ce sont les politiques publiques qui s'adaptent au fonctionnement économique des territoires et non l'inverse.

## **Conclusion**

Ce chapitre, consacré aux préconisations, nous a permis de souligner l'intérêt qu'auraient les décideurs publics de Bretagne Sud à s'intéresser davantage aux réseaux d'entreprises, y compris lorsqu'ils ne sont pas dédiés à un secteur d'activité ou une filière spécifique. A ce titre, il serait pertinent de compléter la logique de développement basée sur les périmètres administratifs et les filières locales, qui comporte des failles pour les villes moyennes prises isolément, par une logique basée sur les territoires économiques (et les flux) et les réseaux économiques transversaux.

Quimper, Lorient et Vannes ne disposent pas d'un vaste tissu économique et certaines de leurs entreprises dans le domaine productif dépendent, dans leurs relations, d'entreprises implantées dans d'autres territoires. En conséquence, il serait judicieux de concevoir des politiques de filière qui prennent en compte ces interdépendances. Elles devraient en outre s'articuler avec les politiques menées dans les territoires concernés.

Par ailleurs, nous estimons que l'incitation des entreprises locales à coopérer pourrait être intégrée à une stratégie de développement et nécessiterait de les sensibiliser à l'intérêt qu'elles auraient à s'insérer dans les réseaux du territoire. A ce titre, il serait pertinent de structurer à l'échelle de la zone d'emploi (ou du pays) l'offre territoriale de réseaux.

Enfin, il s'agirait de fonder des coopérations entre les villes de Bretagne Sud sur un nombre précis de problématiques (par exemple l'accessibilité, l'enseignement supérieur – recherche et

l'ingénierie territoriale) tout en associant les acteurs à la démarche. L'efficacité et l'effectivité d'une politique reposent, selon nous, sur la responsabilisation des parties prenantes dans sa mise en œuvre. En ce sens, nous voyons un intérêt à associer les réseaux économiques dans la démarche de coopération entre villes.



## Conclusion de la partie 3

Connaître d'abord pour mieux agir, c'est en ces termes que nous pouvons résumer l'articulation logique de notre troisième partie. Le déficit de prise en compte de l'action des réseaux et plus largement des relations interentreprises dans la conception des politiques publiques justifie nos préconisations. Ce potentiel d'information reste encore peu exploité, bien qu'il révèle le fonctionnement économique des territoires et leurs interdépendances. En outre, certains réseaux ont l'ambition de prendre part, aux côtés des collectivités, au développement économique local. Nous identifions en conséquence l'intérêt de mieux les intégrer à la stratégie, comme le fait par exemple le Grand Halifax au Canada. Le partenariat semble y être le mode privilégié de conception des politiques publiques.

Mais la question de l'évaluation de la contribution des réseaux aux dynamiques locales se pose par ailleurs. Les soutenir impliquerait de se doter de cadres d'évaluation pertinents et co-construits qui permettraient de cibler les actions les plus efficaces et de se prémunir contre les risques de dérives et effets indésirables (par exemple : stratégie sans action, politiques publiques inefficaces ou dénuées d'objectifs, manque d'implication des parties prenantes, etc.).

L'examen des caractéristiques et des enjeux propres aux villes moyennes de Bretagne Sud nous a permis de préconiser un élargissement de la vision du développement avec et par les réseaux transversaux, et de dépasser les stratégies basées exclusivement sur les secteurs d'activité. Inciter les entreprises du territoire à intégrer les réseaux pourrait fournir des résultats du point de vue du territoire. En dehors de l'accès aux ressources et au capital social, les entrepreneurs insérés dans les réseaux s'ancrent davantage localement, limitant ainsi le risque de transfert de leur structure vers un autre territoire.

En termes de réseaux de villes, nous estimons que l'efficacité d'une telle démarche à l'échelle de la Bretagne Sud ne peut reposer que sur l'adhésion des acteurs de terrain comme les entreprises et leurs réseaux. Par ailleurs, elle devrait se limiter, *a minima* dans une première étape, à certains domaines définis précisément et en amont et ainsi éviter d'embrasser de trop larges compétences induisant le risque de rendre laborieuse l'évaluation des résultats.

Cette dernière partie entendait aussi répondre aux attentes des partenaires de notre projet doctoral, opérateurs du développement économique en Bretagne Sud. Plutôt que de proposer

un plan d'actions à vocation prescriptive, notre ambition était davantage de les inciter à renouveler leurs approches du développement, en intégrant la notion de réseau (appliquée aux entreprises et aux territoires). Ces préconisations, qui s'appuient sur les analyses proposées dans les deux premières parties de notre thèse relatives au rôle des réseaux pour les entreprises et leur territoire, proposent de prendre en compte les enjeux spécifiques à notre terrain d'étude. En termes de valorisation, elles ont fait l'objet d'une restitution dont le détail figure dans l'encadré 14.

L'intégration d'un volet dédié à l'utilisation de nos résultats par des praticiens du développement local nous a semblé être une démarche appropriée à un projet doctoral dans le domaine de l'aménagement de l'espace.

**Encadré 14 : Des préconisations restituées aux agences de développement partenaires du projets de thèse, quels retours des acteurs ?**

En juin 2015, un résumé des conclusions par chapitre et des préconisations de notre travail de recherche a été présenté aux directeurs généraux des trois agences partenaires, accompagnés d'un représentant du Président de l'Agence de Lorient et du Président de la Communauté d'agglomération. L'objectif de cette restitution, plus que de proposer un plan d'action opérationnel, était de proposer nos réflexions sur des domaines jusqu'à présent peu abordés par ces opérateurs du développement. Nous restituons ici les principales réactions.

Avant toute chose, l'exposé a suscité de nombreux échanges et la plupart des conclusions a été approuvée par nos interlocuteurs.

Il a été question de prolonger les réflexions sur le rôle des réseaux d'entreprises pour les territoires. L'évaluation de leur contribution au développement a semblé être un thème porteur, qu'il conviendrait d'approfondir.

L'assemblée s'est, en outre, interrogée sur la portée d'une action publique en faveur des réseaux et ses conséquences sur les politiques publiques « traditionnelles » de développement en soulevant la question du manque possible d'efficacité de ces dernières. L'Agence de Vannes a réagi à propos du soutien qu'elle apporte déjà aux réseaux en termes matériels dont le coût est très modeste mais qui permet d'amorcer un mécanisme de réciprocité.

Il a aussi été question de la pertinence de ce type d'action publique, notamment vis-à-vis de d'aspect « opaque » des réseaux comme lieux de pouvoirs et d'influence, qui serait peu lisible pour les citoyens.

S'agissant des réseaux de dirigeants proprement dits, leurs effets sur l'ancrage local d'entreprises, dont le centre de décision est situé à l'extérieur du territoire, ont été débattus.

Le même type de préoccupation a été exprimé vis-à-vis des artisans et des commerçants qui pourraient se sentir moins concernés par des logiques d'*empowerment* (cf. chapitre 5) et de vocation citoyenne des réseaux.

En termes de prolongement des travaux de recherche, trois points ont particulièrement retenu l'attention des agences. Premièrement, la difficulté de recrutement de profils pointus (cadres supérieurs, salariés spécialisés dans certains secteurs spécifiques), problème commun à de nombreux dirigeants de Bretagne Sud, a été identifiée comme un axe de collaboration possible entre les trois agences. Dans ce sens, il a été décidé de concevoir une fiche action impliquant les chefs d'entreprise des trois territoires dans le processus. Deuxièmement, les agences ont estimé qu'une collaboration sur le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche pourrait permettre de contrecarrer la tendance au déséquilibre entre villes moyennes et métropoles. Enfin, l'enjeu de l'accessibilité et de l'investissement dans les infrastructures de transport pourrait faire l'objet d'une entente spécifique à la Bretagne Sud.

De manière plus générale, il a été proposé que les villes moyennes organisent un « groupe de pression » pour faire davantage entendre leur voix dans la conception des politiques régionales et nationales de développement. Le constat a été fait d'un manque de représentation dans les instances de la Région.

Enfin, le contexte institutionnel a été jugé propice au développement des relations institutionnelles horizontales entre Communautés d'agglomération (et entre leurs opérateurs) en cohérence avec le déclin vraisemblable des Départements et l'affirmation des Métropoles.

\*\*\*

# Conclusion générale

Notre conclusion générale s'organise en trois sections. La première expose une synthèse des principaux apports empiriques de notre thèse. La deuxième présente les enseignements théoriques auxquels nous avons aboutis. La dernière souligne certaines limites à nos travaux et met en perspective plusieurs prolongements possibles.

## Principaux apports empiriques de la recherche

Comme nous l'avions indiqué en introduction, notre projet doctoral avait l'ambition d'explorer dans quelle mesure *les réseaux sont susceptibles de constituer une opportunité de développement* pour les entreprises implantées en Bretagne Sud, ainsi que pour leur territoire composé de villes petites et moyennes.

Au terme de cette recherche, on peut avancer l'idée que l'efficacité de ces réseaux ne semble pas être l'apanage des *métropoles*. Les entrepreneurs rencontrés s'insèrent dans de multiples réseaux, qu'ils soient de nature interpersonnelle ou de nature organisée et en admettent volontiers l'utilité. L'offre territoriale de réseaux structurés (locaux ou régionaux) satisfait globalement la demande des dirigeants rencontrés, dont la plupart sont à la tête de « pépites », c'est-à-dire d'*entreprises innovantes et mondialisées*.

L'argumentaire se décomposait en trois parties, posées comme *trois hypothèses de recherche* auxquelles nous proposons de répondre. La première avait trait aux capacités des villes moyennes de proposer des ressources nécessaires aux entreprises en pointe dans leur secteur, la deuxième concernait le rôle des réseaux pour ces entreprises et la dernière s'intéressait à l'action publique en faveur des réseaux. Nous résumons ici nos principaux résultats.

Les villes moyennes de Bretagne Sud sont capables d'offrir les ressources nécessaires au développement d'entreprises innovantes et mondialisées

L'identification d'environ 80 entreprises par les agences de développement économique de Bretagne Sud a constitué une étape préalable à la démonstration. Notre enquête nous a permis de souligner que la plupart d'entre elles prospèrent et n'envisagent pas de quitter leur(s) lieu(x) d'implantation au profit d'une métropole censée être plus attractive. Elles se satisfont de leur localisation et en tirent profit, malgré certains inconvénients. De surcroît, ces

entreprises, dont les frontières dépassent celles des territoires institutionnels de Bretagne Sud, mobilisent notamment les *réseaux locaux et extérieurs* pour bénéficier de ressources et poursuivre leur développement. En ce sens, elles ne dépendent qu'à la marge des *écosystèmes métropolitains*, exception faite de Paris qui concentre une grande partie du tissu économique national.

Nos résultats ont montré que notre territoire d'étude accueillait de multiples réseaux structurés (80 sectoriels et transversaux ont été dénombrés), dans lesquels ces entrepreneurs sont parties prenantes. Ils participent à briser la solitude des dirigeants de PME et agissent également comme des facilitateurs dans la *circulation de l'information*, que ce soit à l'intérieur du territoire ou comme interface avec d'autres.

Si ces connexions sociales ont pu être mises en évidence par notre recherche, il conviendrait sans doute d'approfondir leur étude dans une perspective d'action publique de soutien aux entreprises davantage tournée vers les synergies locales.

Concernant notre première hypothèse, nos résultats montrent que les villes moyennes disposent, notamment grâce à leur réseaux, des ressources nécessaires pour des entreprises *productives et mondialisées* mais que la tendance actuelle à la *concentration des investissements publics* dans quelques grands ensembles urbains pourrait, à terme, remettre en question cette capacité et en conséquence affecter leur attractivité.

Certes, la faible *accessibilité* physique du territoire demeure contraignante pour des dirigeants amenés à se déplacer régulièrement à l'extérieur, mais il s'agit davantage d'une problématique liée au choix de grands investissements nationaux dans des infrastructures de transport que d'une difficulté intrinsèque à la *périphéricité* du territoire.

En outre, les villes moyennes étudiées, comme celles du reste du territoire national, ne semblent plus être au cœur des enjeux de développement. Elles ne bénéficient plus d'un traitement particulier comme c'était le cas par le passé et risquent de voir leur situation se détériorer, telle une *prophétie auto-réalisatrice*, vis-à-vis des métropoles. Rappelons que ces dernières font actuellement l'objet d'une attention toute particulière par les politiques publiques nationales. Ce choix est alimenté par une certaine littérature scientifique dont nous avons montré les limites.

Si les réseaux d'entreprises sont pourvoyeurs de *ressources* pour les entreprises locales, ils ne sont évidemment pas les seuls leviers de développement. L'aménagement d'infrastructures de transport, l'enseignement supérieur ou les moyens d'ingénierie constituent autant d'enjeux

forts pour les villes moyennes étudiées, bien qu'ils dépendent, dans leur grande majorité, des décisions stratégiques prises au niveau de l'Etat et moins de celles des collectivités locales.

Les réseaux d'entreprises jouent un rôle actif pour les entreprises implantées en Bretagne Sud, territoire de villes moyennes

En enquêtant auprès d'entrepreneurs, dont la plupart sont à la tête d'entreprises aux prises avec leurs concurrents au niveau national ou mondial, nous avons pu cerner la façon dont ils s'appuient sur leurs réseaux pour assurer le développement de leur structure. En renforçant leur *capital social* par les réseaux, ils bénéficient de *ressources informationnelles* qu'ils se chargent ensuite de transformer en *actifs spécifiques*, comme *inputs* contribuant au processus de production. Ces réseaux sont aussi porteurs d'*ancrage local* par la mobilisation de logiques d'appartenance au territoire et de solidarité entre dirigeants. Certains font de l'implication dans la vie locale, l'*empowerment*, une de leur mission principale. L'*empowerment* des dirigeants, rendu possible par la participation aux réseaux, constitue l'un des enseignements de nos travaux. Cette notion, plus fréquemment mobilisée dans le cadre d'étude de minorités ou de communautés, peut s'appliquer au cas des dirigeants d'entreprise. Elle fournit un cadre d'interprétation de l'engagement, via les réseaux, de ce type d'acteurs dans le processus de conception des *politiques publiques* à l'échelle locale.

D'autres dirigeants se perçoivent néanmoins comme isolés de leur milieu « naturel » du fait de l'absence d'entreprises du même secteur sur le territoire. Cet isolement est davantage imputé à un défaut d'accessibilité physique qu'à un manque de *connectivité sociale* (l'un et l'autre pouvant cependant être liés). Les réseaux sociaux compensent en partie cet isolement en permettant à ces entrepreneurs de nouer des contacts avec l'extérieur.

Sur ce plan, la littérature traitant des réseaux sociaux d'entreprises et de leur utilité nous a semblé pouvoir s'adapter avec pertinence au contexte de ville moyenne périphérique. Nous avons pu ainsi souligner de nombreuses similitudes entre les résultats d'études de cas réalisées ailleurs, y compris dans des métropoles, et nos propres résultats sur la Bretagne Sud. La plus grande *efficacité des réseaux d'entreprises* en métropole par rapport à ceux de villes moyennes reste, selon nous, à démontrer. Ni la littérature, ni nos résultats, ne nous ont permis de trancher cette question.

Il semblerait pertinent à cet égard, pour les villes moyennes, de prendre davantage en considération l'apport potentiel des réseaux économiques transversaux par rapport aux

réseaux sectoriels. Basées sur les différents secteurs d'activité souvent marqueurs des *spécialisations économiques locales*, les stratégies des villes moyennes de Bretagne Sud s'intéressent insuffisamment à ces réseaux, ne formulant parfois aucune stratégie à leur propos. Bien que les chambres consulaires investissent désormais davantage ce champ, elles restent, selon nous, plus limitées dans leurs actions car elles ne sont les garantes du projet de territoire dans son ensemble, à la différence des collectivités territoriales.

Ces réseaux, et plus largement l'ensemble des connexions entre entreprises, influent sur la *géographie économique des territoires* dans le sens où ils révèlent des interdépendances et une forme d'*interterritorialité*. Ils sont connectés entre eux par des *flux invisibles*, plus difficilement observables que les *flux matériels*. Les frontières administratives et politiques sont perméables à cette circulation d'information entre les entreprises.

Notre recherche a permis de distinguer, à ce titre, deux types de liens pour les dirigeants et les territoires. D'une part les *liens du quotidien* dont le périmètre correspond au bassin de vie et à la zone d'emploi. Il s'agit de relations de proximité géographique qui favorisent d'autres formes de proximité (sociale, institutionnelle, culturelle, etc.). Ces liens ont les caractéristiques des *liens forts* (sociabilité intense, fréquence élevée des rencontres, partage d'intimité, etc.). Du point de vue du territoire, ils ont pour effet de renforcer l'*encastrement social* des acteurs en favorisant notamment leur *ancrage* et les solidarités locales. La défense d'intérêts communs et la fierté d'appartenance au territoire s'en trouvent consolidées.

L'autre type de liens, entre acteurs cette fois éloignés, concerne aussi les chefs d'entreprise de Bretagne Sud. Les difficultés d'accès physique au territoire ne les empêchent pas d'entretenir des relations avec l'extérieur quand il s'agit de trouver des ressources plus rares ou de se rapprocher des grands marchés. Dans ce cas, le territoire, via ses entreprises, s'il se nourrit de ces relations, est aussi en situation de dépendance. Ces différentes configurations mériteraient selon nous d'être prises en compte par les décideurs publics locaux car elles expliquent en partie le fonctionnement économique de leur territoire (cf. *infra*).

En somme, nos travaux ont permis d'éprouver l'hypothèse du *rôle actif des réseaux sociaux* pour les entreprises de Bretagne Sud. L'étude des parcours des dirigeants (cf. chapitre 5) a montré qu'ils bénéficiaient, grâce à leurs réseaux, de ressources utiles à leur projet entrepreneurial. Ces réseaux leur permettent, par ailleurs, d'accéder à des ressources situées à distance. Le contexte de villes moyennes semble même particulièrement favorable aux dirigeants pour mobiliser des *proximités géographiques et organisationnelles*.

Orienter les actions publiques des collectivités et de leurs opérateurs vers le soutien aux réseaux d'entreprises et plus largement aux coopérations entre acteurs économiques

Orienter les actions publiques vers le soutien aux réseaux peut permettre en conséquence d'obtenir des résultats en termes de développement. De telles actions sont déjà mises en œuvre par des (territoires de) villes moyennes ou des métropoles. En revanche, nous avons souligné l'intérêt pour les collectivités de considérer davantage l'ensemble des *acteurs intermédiaires* participant à la mise en réseau, y compris les *réseaux transversaux*. Le renforcement des *moyens d'ingénierie*, par l'instauration d'une démarche de type *intelligence économique territoriale* et la désignation de *knowledge brokers*, dont la mission consisterait à faire circuler l'information économique entre plusieurs territoires, pourraient constituer des pistes à explorer pour les collectivités territoriales de Bretagne Sud.

La réponse à cette dernière hypothèse a nécessité d'articuler trois champs d'analyse, comme trois problématiques, qui, la plupart du temps, sont étudiées indépendamment : réseaux d'entreprises, villes moyennes et action publique.

Cette association constitue sans doute l'une des originalités de notre recherche. Le premier champ relève des réseaux d'entreprises. Nos analyses ont ciblé principalement les dirigeants de PME, catégorie d'entreprise très présente dans notre territoire d'étude. Nous avons pris comme point de départ une situation d'isolement pour tenter de comprendre comment les réseaux pouvaient contribuer à aboutir à une situation d'encastrement social (cf. chapitre 5). Cela nous a conduit à nous intéresser aux différentes formes de proximité, qui seraient l'un des avantages des villes moyennes tel que cela nous a été mentionné par les entrepreneurs rencontrés. Le prolongement de nos analyses nous a ensuite conduit à nous intéresser aux concepts de proximité comme trait d'union entre les réseaux d'entreprises et leur territoire de villes moyennes.

Dans ce cadre, cette strate urbaine nous a semblé particulièrement intéressante à étudier pour plusieurs raisons.

- Premièrement, compte tenu de son hétérogénéité renforcée par le fait qu'elle n'est plus, depuis les années 90, une catégorie de politique publique à part entière, il semble difficile d'en définir précisément les contours. La logique d'*armature urbaine*



*hiérarchisée* montre ses limites. Il semblerait, d'après la littérature, que l'une des issues favorables émane, pour ces villes, d'une meilleure connaissance de leur propre tissu économique davantage que de l'application d'un modèle unique de développement.

- Deuxièmement, la ville moyenne apparaît au second plan en termes de *stratégie nationale de développement*, notamment vis-à-vis de la métropole, ce qui justifie de se pencher avec attention sur les *leviers locaux* de développement.
- Troisièmement, les réseaux de villes, ne constituent plus une priorité pour l'Etat, malgré le potentiel de développement qu'ils seraient susceptibles de générer. Nous avons en revanche montré que certaines collectivités, comme celles du réseau AIRE 198, parvenaient à se coordonner et à fonctionner en réseau, sans entrer dans le cadre de politique nationale.

Cela nous amène à notre troisième domaine d'investigation, celui de l'action publique et de son rôle dans les réseaux. Comme nous avons pu le présenter (cf. chapitre 2), les débats politiques et les décisions publiques se nourrissent des débats et expertises académiques. En ce sens, notre recherche cherchait à éprouver les limites d'un raisonnement attribuant l'ensemble du potentiel de développement national aux *14 métropoles* de la loi NOTRe, justifiant ainsi la concentration des grands investissements publics à leur profit. Des leviers de développement alternatifs, mobilisables par les acteurs économiques locaux, ont été présentés dans ce cadre. Comme cela semble être le cas à *Halifax* au Canada (cf. chapitre 7), l'implication des responsables de réseaux économiques dans la stratégie de développement apparaît comme une condition de sa réussite. De surcroît, la mise en place d'une telle *politique de réseaux*, visant notamment à stimuler la création de *liens entre acteurs*, est perçue, au même titre que des interventions plus traditionnelles (investissements publics, animation économique, politiques de filières, etc.), comme un levier de développement à part entière qui conviendrait particulièrement au contexte de ville moyenne. Il s'agirait pour la Bretagne Sud d'étudier la faisabilité de ce type de démarche.

Notre recherche a souligné la richesse des informations circulant à travers ces réseaux et, en conséquence, l'intérêt qu'auraient les parties prenantes du développement local de Bretagne Sud à approfondir cette connaissance et à contribuer ainsi à leur efficacité. A ce titre, et compte tenu de leur nombre et de leur rôle sur les territoires (cf. chapitre 6), la réalisation d'un *état des lieux des réseaux* existants pourrait être suivie par la conception d'une politique

de soutien dédiée et d'un support en matière d'évaluation de leur contribution au développement des entreprises et des territoires.

Notre recherche, du fait de sa proximité avec le terrain et de son propre encastrément social, avait l'ambition de nourrir de nouvelles réflexions pour les *praticiens du développement* et les *décideurs locaux*. La réunion d'un comité de suivi par trimestre et la tenue de deux comités « politiques » avaient pour but de contribuer au changement de regard sur les outils du développement en explorant la piste des réseaux. Les résultats de notre recherche ont mis en évidence le *potentiel sous-exploité des villes moyennes* vis-à-vis de leurs réseaux sociaux : elles disposent de ressources issues des réseaux et ces derniers compensent en partie les handicaps de périphéricité car ils renforcent la connectivité des territoires. Ce potentiel pourrait être, selon nous, davantage valorisé par les responsables du développement économique.

La thèse a enfin contribué à mieux faire connaître la Bretagne Sud et les similitudes de ses trois zones d'emploi et l'intérêt, pour ses institutions, de poursuivre leur collaboration. Il n'a pas été question de proposer la construction d'un nouveau territoire institutionnel mais bien de montrer l'intérêt d'initier des projets communs par la mise en réseau des acteurs. Les *handicaps des villes moyennes* pourraient être ainsi en partie compensés par une démarche de type réseau de villes, basée sur l'implication des parties prenantes et ciblant un nombre restreint de domaines.

## Principaux enseignements théoriques

Au niveau strictement théorique, notre recherche entendait contribuer à montrer les limites d'un modèle développement économique soutenant prioritairement les *métropoles*. L'avantage comparatif qui leur est souvent attribué est la *densité de leurs réseaux sociaux*, offrant des perspectives spécifiques en matière d'*innovation* et de *compétitivité* pour les entreprises. Nos investigations permettent de nuancer ces propos tout en dégagant un certain nombre d'atouts des villes moyennes et de leurs réseaux comme l'émergence d'un *capital social* ou l'*ancrage local* des entreprises. En privilégiant le point de vue des entrepreneurs, nous avons pu nourrir un raisonnement par un corpus issu du terrain et le confronter à la littérature. Nous y avons bien entendu trouvé de nombreux cadres d'interprétation mais également la substance permettant de nuancer le clivage entre les réseaux des métropoles et ceux des villes moyennes. En somme, le choix de la *strate urbaine*, *a minima* celui de la taille

démographique de la ville, ne semble pas être le bon critère pour juger de l'efficacité des réseaux sociaux de dirigeants.

Toujours au niveau théorique, il est utile de souligner l'apport des *réseaux transversaux* (de type clubs d'entreprises) pour les entreprises et les territoires. Si les *systèmes productifs locaux* et les *clusters* font, depuis plusieurs décennies, l'objet de recherches dont les résultats sont intégrés à l'action publique, les réseaux transversaux semblent moins présents, notamment dans la littérature en *science régionale*. Notre recherche a pourtant permis d'explicitier leur importance vis-à-vis des chefs d'entreprise mais aussi des territoires, notamment dans la construction de leur capital social, dont la *sociologie économique* nous indique qu'il contribue au développement économique. Les villes moyennes, de par leur tissu économique, n'ont pas la *taille critique* pour abriter plusieurs *écosystèmes sectoriels complets* (clients, fournisseurs, etc.), c'est-à-dire que leurs entreprises doivent faire appel à des *acteurs extérieurs* pour assurer leur développement. Pourtant, on y dénombre de multiples *réseaux transversaux* mobilisés par les dirigeants, y compris lorsque leurs entreprises appartiennent au secteur productif et qu'elles ne dépendent pas de l'économie locale. En définitive, la mise en évidence du rôle des réseaux hors *clusters* dans une perspective d'analyse de développement des villes moyennes constitue l'une des valeurs ajoutée de nos travaux.

## Limites de la recherche et pistes pour le futur

Comparaison de la performance entre des réseaux économiques de villes et de métropoles aurait permis de mieux marquer les différences et les similitudes entre ces deux catégories d'urbain. Cependant, cet exercice aurait nécessité des moyens supplémentaires (coût et temps) dont nous ne disposions pas et sortait de notre objectif central qui était d'évaluer les capacités propres des villes moyennes. De surcroît, la réussite de notre enquête a été fortement liée à l'implication des agences de développement dans la démarche. Il aurait donc été pertinent de proposer à une ou plusieurs agences « métropolitaines » de participer au projet, mais cela aurait substantiellement modifié sa nature et ses objectifs. Cette démarche reste cependant un prolongement possible de notre recherche tout comme pourrait l'être l'étude des réseaux économiques appliquée à d'autres territoires et catégories de territoires (ruraux, métropoles, périurbains).

Une autre limite de nos travaux vient du fait que les villes moyennes de Bretagne Sud, périphériques dans l'espace français, ne sont pas représentatives de l'ensemble des villes moyennes du pays. En conséquence, il serait audacieux de prétendre généraliser l'ensemble

de nos conclusions. La Bretagne passe en outre souvent pour une région où il est plus facile qu'ailleurs de créer des partenariats et d'établir un dialogue entre les acteurs. Cette spécificité conduira à utiliser avec prudence nos résultats dans d'autres contextes.

Enfin, nous sommes conscients des limites de nos travaux en termes de méthode. Nous avons mentionné au premier chapitre que l'apport marginal de chaque entretien supplémentaire avec les chefs d'entreprise s'est avéré décroissant au delà d'une vingtaine. On pourra toutefois regretter de n'avoir pas donné plus d'amplitude à l'exercice. Par exemple, plusieurs autres entreprises de pointe présentes en Bretagne Sud n'ont pas été rencontrées. Sans doute le recueil de nouveaux témoignages permettrait-il de consolider certains résultats, voire d'en découvrir de nouveaux, sachant que de notre côté, nous étions tenus d'achever la thèse en trois ans.

Au demeurant, la poursuite de l'analyse de la contribution de ces réseaux au développement local constitue une piste de recherche qu'il serait intéressant d'approfondir davantage. De manière expérimentale, il pourrait s'agir d'étudier l'évaluation de cette contribution en sélectionnant certains réseaux d'entreprises volontaires, et en leur proposant un cadre de recherche-action. Plus globalement, il s'agirait de poursuivre un travail partenarial avec les opérateurs du développement économique, avec pour finalité l'amélioration de l'efficacité de leurs actions.

Notre recherche doctorale aura été l'opportunité de montrer l'intérêt de croiser une approche opérationnelle, répondant aux demandes de praticiens du développement et d'élus locaux, avec une approche théorique, nourrie par la littérature en sciences du territoire, en sciences de gestion et en sociologie d'entreprise. En ce sens, cette réflexion par et pour l'action présente comme un pont entre ces deux approches et contribue ainsi à démontrer leur complémentarité.

# Bibliographie

Agence d'Urbanisme de Caen Normandie (AUCAME), 2103, « Silicon Valley Territoire Créatif », *Qu'en savons-nous*, n°57, 4 pages.

Agence d'urbanisme et de développement de la région Flandre-Dunkerque, 2009, La toile industrielle dunkerquoise 2009 : schéma des relations interindustrielles du Dunkerquois.

Andersen B. et Petterson P-G., 1996, *The Benchmarking Handbook. Step-by-step instructions*, London, Chapman and Hall, 192 pages.

Andersson M. et Karlsson C., 2004, « The role of accessibility for the performance of regional innovation systems », *Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation*, vol. 9.

Askenazy P. et Martin P., 2015, « Promouvoir l'égalité des chances à travers le territoire », Note n°20, Conseil d'Analyse Economique.

Association des Communautés de France, 2011, « Hors-série Intercommunalités spécial Bretagne ».

Association des Communautés de France, 2014, « Intercommunalité, l'action économique en réseau(x) ».

Agence d'Urbanisme et de Développement du Pays de Lorient, 2011, « Les déplacements domicile-travail sur la Zone d'emploi de Lorient », Communication n°40.

Agence d'Urbanisme et de Développement du Pays de Lorient, Quimper Cornouaille Développement et VIPE, 2013, « Atlas de la Bretagne Sud ».

Baillette P., 1998, « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME: le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants », *Actes sur Cédérom du 4e Colloque International Francophone sur la PME CIFPME*, Metz-Nancy, p. 22-24.

Baret C., Huault I. et Picq T., 2006, « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 163, p. 93-106

Barney J., 1991, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 1, n°171, p. 99-120.

Batifoulier P., Cordonnier L., et Zenou Y., 1992, « L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique: le cas du don contre-don », *Revue économique*, p. 917-946.

Baudelle G., 2013, « Small and Medium-Sized Cities as Catalysts for Territorial Development in France », *Urban Planning International*, vol 8, n° 5, p. 23-28.

Baudelle G., Krauss G. et Marinos C., 2014, « Les réseaux, une ressource nécessaire mais non suffisante pour les entrepreneurs de villes moyennes : une enquête en Bretagne sud », *51ème Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française*, Paris.

Beaumont C., 1998, « Économie, géographie et croissance régionale », *Problèmes économiques*, n°258, p.1-6.

Becattini G., 1990. « The Marshallian industrial », *Industrial districts*, vol. 4 n°37.

Bensoussan D., 2009, « Aux origines du découpage régional, la création d'une province de Bretagne par Vichy et ses antécédents » dans Dominique Le Page (dir.), 11 questions d'Histoire qui ont fait la Bretagne, Morlaix, Skol Vreizh.

Béhar D., 2011, « Bricolage stratégique et obligation d'innover », *Revue Urbanisme*, n°378

Béhar D. et Estèbe P. et Vanier M., 2011, « Pôles métropolitains : du « faire territoire » au « faire politique », ou la nouvelle bataille de l'interterritorialité », *Métropolitiques*.

Béhar D., 2012, « La place des villes moyennes dans l'action publique territoriale, une figure revisitée de l'égalité des territoires », in Gaudin S. et Harismendy P., *Vivre la rénovation, la nouvelle pratiques d'habiter*, *Rencontres urbaines de Mazier*, p.13-23.

Béhar D., 2013, « Les métropoles contre l'égalité des territoires ? », *Pouvoirs locaux*, n°4, p. 56-60.

Béhar D., 2014, « Repenser le rural, en finir avec un certain développement local », *20<sup>e</sup> Controverses Européennes de Marciac*.

Béhar D. et Estève P., 2014, « Les villes moyennes, espaces en voie de disparition ? » *Libération*, édition du 12 mars 2014.

Bell D. et Jayne M., 2009, « Small cities? Towards a research agenda », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.3, n°33, p. 683-699.

Bellon C., 2013, « Étienne Clémentel et l'organisation administrative de la France (1903). Rapport parlementaire sur le budget du ministère de l'Intérieur », *Parlement[s]*, *Revue d'histoire politique*, vol. 2, n° 20, p. 127-131

Berroyer S., Cattani N., Guérois M., Paulus F. et Vacchiani-Marcuzzo C., 2010, « Les systèmes urbains français », *Travaux en ligne*, n°10, DATAR, disponible en ligne : [http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/travaux\\_en\\_l\\_10\\_synthese\\_susm.pdf](http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/travaux_en_l_10_synthese_susm.pdf)

- Berrou J-P, 1999, « 120 ans d'Histoire du Guilvinec », *Bulletin municipal*, n° 14.
- Bertrand N., Moquay P., 2004, « La gouvernance locale, un retour à la proximité », *Économie rurale*. n°280, Proximité et territoires, p. 77-95
- Birch D. (1987), *Job Creation in America*, New York, Free Press, 255 pages.
- Boschma R., 2004, « Proximité et innovation », *Économie rurale*. n°280, Proximité et territoires. p. 8-24.
- Bouabdallah K. et Tholoniati A., 2006, « Pôle de compétitivité et intelligence économique territoriale: contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale », paru dans : 8ème forum européen «Intelligence Economique, *Veille et Innovation*» IES.
- Bouba-Olga O. et Ferru M., 2010, « A la recherche des systèmes locaux de compétences : une analyse comparative de villes moyennes de Poitou-Charentes », *Communication au colloque "Villes moyennes petites et moyennes, un regard renouvelé"*, Tours, 9 et 10 décembre 2010.
- Bouba-Olga O. et Grossetti M., 2014, « La métropolisation, horizon indépassable de la croissance économique ? ».
- Bourdieu P., 1980, « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Le capital social, vol. 31, p. 2-3.
- Bousquet M., De Azevdo O., Desgranges J., Dhyvert D., Francescato C., Levi-Miller D., Marsault V., Salles B, Teissier N., 2012, « Les réseaux d'entreprises, une valeur ajoutée pour les territoires, Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles.
- Boutelitan S. 2005, « Management des Connaissances et Processus d'Innovation ».
- Blili S. et Raymond L., 1998, "Les systèmes d'information", p. 221-243 dans PME : bilan et perspectives, Editions Economica, deuxième édition, 351 pages.
- Breton M., 1989, « Liberation Theology, Group Work and the Right of the Poor and Oppressed to Participate in the Life of Community », *Social Work with Group*, vol.12, n°3, p. 5-18.
- Bruneau P., 1998, « Les réseaux de villes en France : quels acteurs ? Quelles finalités ? Quel avenir ? » *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 42, n°116, p. 177-193.
- Brunet R., 1997, « Villes moyennes : point de vue de géographe », *Villes moyennes, espaces, société, patrimoine*, PUL, p. 13-25
- Brutel C. et Lévy D., 2011, « Le nouveau zonage en aires urbaines de 2010. 95% de la population vit sous l'influence des villes », *Insee première*, vol. 4, n°1374.
- Burt R.S., 1983, *Corporate Profits and Cooptation : Networks of Market Constraints and Directorate Ties in the American Economy*, Academic Press, 331 pages.

- Burt R.S., 1995, « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, vol. 4, n°36, p. 599-628.
- Burt R. S., 2009, « Network duality of social capital », *Social capital: Reaching out, reaching in*, vol.2, n°39.
- Bussi M. (dir.), 2009, *Un monde en recomposition : géographie des coopérations territoriales*, Rouen, Mont-Saint- Aignan, Publications des Universités de Rouen et du Havre, 316 pages.
- Caillé A., 1993, *La Démission des Clercs. La Crise des Sciences Sociales et l'Oubli du Politique*, Paris, La Découverte.
- Callois J-M., 2004, « Capital social et développement économique local », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°4, p. 551-577.
- Campbell D.T., 1960, « Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes », *Psychological Review*, vol. 67, p. 380-440.
- Cap S., Rivoal F., Viel R. et Léon O., 2014, « La géographie des échanges privilégiés des 56 aires urbaines bretonnes : une architecture départementale pour les flux de proximité, régionale ou transrégionale pour les flux économiques », Insee Bretagne, n° 63.
- Carluer F., 2005, « Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 6, p. 7-25.
- Carrier M. et Demazière C., 2012. « Introduction La socio-économie des villes petites et moyennes: questions théoriques et implications pour l'aménagement du territoire ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. 2, p. 135-149.
- Cassaigne B., 2010, Villes moyennes. *Projet*, vol. 2, p. 80-84.
- CCI de Paris, 2015, *Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défis pour les politiques publiques*.
- Chalaye S., 2011, « Évaluer c'est observer : les difficultés d'une observation pertinente des clusters », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol 1, p. 95-107.
- Charmes E., 2014, « Une France contre l'autre ? », *La Vie des idées*.
- Charreaux G., 2003, « Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants », *Cahier du FARGO*, n°1030801.
- Christaller W., 1968, *Die zentralen orte in Süddeutschland*, Wiss, Buchges.
- Claval P., 1966, « Chronique de géographie économique. La théorie des lieux centraux », *Revue géographique de l'Est*, vol. 6, n°1-2, p. 131-152.



- Claval P., 1984, « L'évolution de l'organisation régionale française », *Norois*, vol. 1, n°122, p. 219-232.
- Cohen W. M., et Levinthal D. A., 1989, « Innovation and learning: the two faces of R & D », *The Economic Journal*, vol.99, n°397, p. 569-596.
- Coleman J. S., 1988, « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-120.
- Coleman J.S., 1990, *Foundations of social theory*, Cambridge MA, Belknap, 1014 pages.
- Colletis G., & Pecqueur B., 2004, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Economie et Institutions*, n°6-7, p. 51-73.
- Combemale P., 2003, *Introduction à Keynes*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 pages.
- Commission de développement durable et de l'aménagement du territoire de l'Assemblée Nationale, 2013, « Avis sur le projet de loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles », n°1120.
- Combes P. et Lafourcade M., 2012, « Revue de la littérature académique quantifiant les effets d'agglomération sur la productivité et l'emploi », *Rapport réalisé pour la Société du Grand Paris, dans le cadre de la mission d'études des éléments de l'évaluation socio-économique du réseau de transport du Grand-Paris*.
- Conseil Economique et Social Régional de Bretagne, 2007, « Mobilité des populations et territoires de Bretagne à horizon 2030, réflexions prospectives ».
- Conseil Scientifique de l'Evaluation, 1994, « Petit Guide de l'Evaluation ».
- Courlet C., 2002, « Les systèmes productifs localisés, Un bilan de la littérature », *Etudes Recherche Systèmes Agraires Développement*, n° 33, p. 27-40.
- Crozet M. et Lafourcade M., 2009, *La nouvelle économie géographique*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 128 pages.
- DATAR, 2012, « L'évaluation des pôles de compétitivité, rapport complet d'évaluation de la 2<sup>e</sup> phase ».
- DATAR, 2012, « Des systèmes spatiaux en perspective », *Territoires 2040*, n°3, La Documentation française, 169 pages.
- Davezies L., 2000, « Le développement local hors mondialisation », *3<sup>e</sup> entretiens de la Caisse des dépôts sur le développement local*, Paris, collection les Hexagonales.

- Davezies L., 2010, « Quels gisements de croissance dans les territoires ? », *Créativité et innovation dans les territoires*, n° 147, p. 271-290.
- Davezies L., 2012, « La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale », *Journal of Public Policies and Territory*, vol. 2, n°4, p. 41-42.
- Davezies L. et Pech, T., 2014, « La nouvelle question territoriale », *Note Terra Nova*, n°3.
- Davidsson, P. et Honig, B., 2003, « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of business venturing*, vol.3, n°18, p. 301-331.
- Defays L. et St Pierre J., 2012, « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? », *11<sup>e</sup> CIFEPME*, Brest.
- Defever F., Mucchielli J-L., 2005, « Décomposition internationale de la chaîne de valeur. Une étude de la localisation des firmes multinationales dans l'Union européenne élargie », *Revue Economique*, vol. 56, n°6, p. 1185-1205.
- Deffontaines J-P., Marcelpoil E. et Moquay, P., 2001, « Le développement territorial: une diversité d'interprétations », *Représentations spatiales et développement territorial. Bilan d'expériences et perspectives méthodologiques*, p. 39-56.
- Dematteis G., 1996, « Représentations spatiales de l'urbanisation européenne », *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p. 67-95.
- Demazière C., Hamdouch A., et Banovac K., 2012, « Méthodes d'analyse des dynamiques de développement des villes petites et moyennes », *Communication au séminaire AttracVil*.
- Demazière C., 2014, « Pourquoi et comment analyser les villes moyennes ? Un potentiel pour la recherche urbaine », *Métropolitiques*.
- Rousseau D.M, Sitkin S.B, Burt R.S, et Camerer C., 1998, « Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 393-404
- Depeyre, C., 2005, « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio d'Aegis*, vol.1, p. 9-14.
- De Roo P., 2005, « Villes moyennes, villes d'intermédiation. Pour une diversité des modèles de développement urbain », DATAR.
- De Roo P., 2010, « Les villes moyennes, des interfaces d'excellence », *Urbanisme "Universités Territoires, mutations, défis "*, Hors série, n°38, p. 67-70.
- Di Méo G., 2008, « Introduction au débat sur la métropolisation : une clé de lecture pour comprendre l'organisation contemporaine des espaces géographiques ».

Dodier R., 1995, « L'évolution récente de systèmes fordistes : l'exemple des villes moyennes des pays de la Loire », *Colloque Les villes moyennes dans l'Arc atlantique*, Cholet, p. 18-19.

Dominguez N. et Mercier-Suissa C., 2014, « Made in France et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike », *Grand livre de l'économie PME*, Gualino.

Drucker-Godard C., 2000, *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant : analyse de la dynamique du portefeuille de préoccupations décisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine.

Dumont, G-F., 1993, *Economie urbaine : villes et territoires en compétition*. Editions Litec, 295 pages.

Dumont, G-F., 2011, *Géographie urbaine de l'exclusion dans les grandes métropoles françaises*, l'Harmattan, 270 pages.

Duszynski J., 2102, « Gouvernance des corridors et des gateways », *Les Corridors de transport*, Editions EMS Management et société.

Dyer J.H., Singh H., 1998, « The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, p. 660-679.

Granovetter M., 2006, « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 13, p. 9-36.

Epson N., 2013, « Ten Most Unexpected Cities for High-Tech Innovation », *Techies.com*.

Estèbe P., 2014, « Fibre optique partout : "Arrêtons de céder au lobby des élus ruraux" », Rue 89.

Faber P., 2000, *La motivation du dirigeant de PME: un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*. Thèse de Doctorat, Université Lille 1, 471 pages.

Fallery B. et Marti C., 2007, « Vers des nouveaux types de réseaux sur internet ? Les réseaux à liens faibles du dirigeant de petite entreprise », *Management & Avenir*, vol. 3 n° 13, p. 169-181.

Fédération des Villes Moyennes, 2014, « Les villes moyennes, maillons forts du développement territorial », *Villesdefrance.fr*.

Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, 2014, « La crise, l'industrie et les territoires », *Les dossiers FNAU*.

- Fernandez, A. S., Marques, P., Le Roy, F., et Robert, F., 2010, Mesurer la coopétition : Mission impossible ? *Revue Sciences de Gestion*, n°73, p. 19-38.
- Ferrary M., 2010, « Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social », *Revue d'Economie Industrielle*, n°129-130, p. 171-202.
- Fichou J-C., 2007, « Les conserves de sardines à l'huile, ou le luxe français sur les grandes tables du monde », *Histoire, économie & société*, vol. 1, 26e année, p. 107-123.
- Filatre D., 2014, « Reconnaître les formes territoriales de l'université », *L'université et les territoires*, PUG.
- Filion L-J., 2000, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Revue Organisations et Territoires*, vol.1, n°9, p. 5-16.
- Floch J. M. et Morel, B., 2007, « Panorama des villes moyennes », *Document de travail*, INSEE Recherche.
- Florida R., 2014, « America's Most Productive Metros », Citylab.com
- FOCI, « Orientation pour l'avenir des villes », Rapport final, Programme ESPON – ORATE, 2013.
- Frey O., 2011, « Les entreprises et le choix entre le nomadisme et l'ancrage territorial » *Pro Bono, Réflexions, Réflexions politiques et citoyennes*.
- Gautier M., 1960, « L'industrie des conserves en Bretagne méridionale (Loire-Atlantique exclue) », *Norais*, vol.1, n°27, p. 317-331.
- Geindre S., 2013, Réseau formel de dirigeants, capital social et convention d'affaires. In *VIIIème Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, p. 18.
- Ghorra-Gobin C., 2010, « De la métropolisation : un nouveau paradigme ? », *Quaderni*, vol. 3 n° 73, p. 25-33.
- Grandclement A., 2012, *Géographie des pôles de compétitivité : réseaux et territoires de l'innovation*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, 625 pages.
- Granovetter M., 1995, *Getting a job : A study of contacts and careers*, University of Chicago Press, 259 pages.
- Granovetter M., 2000, « La force des liens faibles », *Le marché autrement*, Edition Desclée de Brouwer, 238 pages.
- Grant R.M. et Spender J.C., 1996, « Knowledge and the firm: overview », *Strategic Management Journal*, special Issue : Knowledge and the Firm, vol. 17, p. 5-9.

- Gravier J-F., 1958, *Paris et le désert français*, Flammarion.
- Grossetti M., 2000, « Les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations: une question d'encastrement » *Espace et Société*, n°101-102, p. 203.
- Grossetti M., et Bès, M-P., 2001, « Encastrement et découplages dans les relations science industrie », *Revue Française de Sociologie*, vol. 2, n°42, p. 327-355.
- Grossetti M. et Bès M-P., 2003, « Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrement et découplages », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.1, n°103, p. 43-58.
- Grossetti M. et Losego P., 2003, *La Territorialisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. France, Espagne, Portugal*, L'Harmattan, 339 pages.
- Grossetti M., 2004, « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, Economie et Société*, vol. 6, n°2, p. 163-177.
- Grossetti M., Zuliani J.M et Guillaume R., 2006, « La spécialisation cognitive : les systèmes locaux de compétences », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n°101, p.23-31.
- Grossetti, M., 2014, « Le culte de l'attractivité », *Monde Sociaux*.
- Habitat, U. N., 2013, « State of the World's Cities 2012 / 2013 : Prosperity of Cities », *Routledge*.
- Halbert L., 2005, « Villes, réseaux et mondialisation », *Villes et Territoires*, Cahiers Français, n°328, p. 18-23.
- Halbert, L., 2010, *L'avantage métropolitain*, PUF, 152 pages.
- Halbert L., 2013, « Les deux options métropolitaines des politiques de développement territorial », *Annales de Géographie*, vol. 1, n° 689, p. 108-121.
- Howells J., 2006, « Intermediation and the role of intermediaries in innovation », *Research Policy*, n°35, p. 715-728.
- Huault, I., 1998, « Embeddedness et théorie de l'entreprise: autour des travaux de Mark Granovetter », *Annales des Mines*, p.73-86.
- INSEE, 2003, « Les fonctions métropolitaines supérieures dans les grandes villes de l'Ouest », *Octant* n°92.
- INSEE, 2006, « L'impact de la hausse des prix de l'énergie », *CPCI*.
- INSEE, 2006, « Les échanges de population entre zones d'emploi : six profils types », *INSEE Première*.
- INSEE, 2010, « La France et ses régions », *Insee Références*.

- INSEE, 2012, « Innovation : la Bretagne tire son épingle du jeu », *Octant Analyse*, n° 33.
- INSEE, 2014, « Les 10 principales aires urbaines bretonnes : des échanges privilégiés avec les Pays de la Loire et importants avec Paris », *Octant Analyse*, n°62.
- INSEE, « Villes, mer, campagne : comment les nouveaux habitants dynamisent les différents territoires bretons », *Octant*, n°117.
- Jean-Desthieux F., 1919, *Produire. D'une organisation économique du Pays*, Paris, Bossard, 333 pages.
- Jobé A., Delaplace M. et Gautherat E., 2014, « Une mesure de la croissance de l'emploi dans les aires urbaines françaises sur la période 1982-2009 : l'apport de la méthode de partition multifactorielle », *Communication du 51<sup>ème</sup> Colloque de l'ASRDLF*, Marne-la-vallée.
- Jobert, A., 2006, « Enjeux et dynamique du dialogue social territorial », *Revue Pour, Dossier petites entreprises et territoires*, n°192, p. 190-195.
- Julien P.A, Andriambeloson E., et al., 2002, « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », *6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, HEC Montréal.
- Keynes J.M., *Sur la monnaie et l'économie*, Petite Bibliothèque Payot, 2009
- Klein, J. L., Tremblay, D. G., et Bussièrès, D., 2008, « Acteurs sociaux et gouvernance métropolitaine à Montréal: vers une coalition inclusive ? », *Colloque de l'ASRDLF*, Rimouski.
- Knippschild, R., 2009, « Benchmarking cross-border cooperation », *Central European Journal of Spatial and Landscape Planning*, vol. 20, n°1, p. 13-18.
- Kogut, B., et Zander, U., 1992, « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, vol.3, n°3, p. 383-397.
- Krauss G., 2009, « Les jeunes entreprises pionnières face à l'incertitude : la construction sociale de l'échec », *Revue Française de Socio-économie*, n°1, p. 169-186.
- Krugman P., 1995, « Growing World Trade: Causes and Consequences », *Brookings Papers on Economic Activity*, n°1, p. 327-362
- Krugman, P., 1996, « Urban concentration: the role of increasing returns and transport costs », *International Regional Science Review*, vol. 19, n°1-2, p. 5-30.
- Lajugie J, 1974, *Les villes moyennes*, Conseil Economique et Social, Section de l'Aménagement du Territoire et de l'Équipement, Cujas, 216 pages.

- Landry R., Amara N. et Lamari M., 2002, « Does social capital determine innovation ? To what extent ? », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 69, n°7, p. 681-701.
- Laperche B., et Uzunidis D., 2011, « Crise, innovation et renouveau des territoires : dépendance de sentier et trajectoires d'évolution », *Innovations*, vol. 2, n°35, p. 159-182.
- Laville J-L, 2008, « Encastrément et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », *Revue Interventions Economiques*, n°38.
- Le Bossé Y., 2003, « De l'habilitation au pouvoir d'agir : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment », *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol. 16, n°2, p. 30-51.
- Léger J. F., 2012, « Les villes moyennes en perdition ? », *Population & Avenir*, vol.1, p. 4-8.
- Léo P-Y., Monnoyer-Longe M-C. et Philippe J., 1991, « Métropoles régionales et PME, l'enjeu international : réflexions à partir des cas de Bordeaux et de Marseille », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 1, p. 41-70.
- Léo P-Y., Philippe J., Camacho, J., Monnoyer M-C, Navarro et Stare M., 2010, « Services et hautes qualifications: un nouveau défi pour le développement des villes moyennes », *Economies et sociétés*, n°44, vol. 2, p.139-172.
- Léo P-Y., Philippe J., et Monnoyer, M-C., 2012, « Quelle place pour les villes moyennes dans une économie tertiaire ? », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. 2, p. 150-171.
- Leroy S., 2000, « Sémantiques de la métropolisation », *Espace Géographique*, vol. 29, n°1, p. 78-86.
- Leprince M. et Guengant A., 2002, « Interactions fiscales verticales et réaction des communes à la coopération intercommunale », *Revue Economique*, vol. 53, n°3, p. 525-535.
- Levin D. Z. et Cross R., 2004, « The Strength of Weak Ties You Can Trust : The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer », *Management Science*, vol. 50, n° 11, p. 1477-1490.
- Levrat N., 1994, « Pouvoirs locaux et structures étatiques: concurrence et coopération entre collectivités infra-étatiques », *Cahiers Français*, n°268, p. 86-96.
- Logan J.R. et Molotch H.L., 1987, *Urban Fortunes. The Political Economy of Space*, University of California Press, Berkeley, 413 pages.
- Lorient Agglomération, 2013, « Lorient 2030 », *Document de travail*.
- Loubière A., 2011, « Entretien avec Olivier Bouba-Olga, Oublier les modèles », *Revue Urbanisme*, n°378.

- Mac Luckie J-B, 2014, « Réseaux sociaux & stratégies de présence en ligne », *Rencontres Infocom de Toulouse*.
- Madec P., 2014, « Quelle équité en métropole diffuse ? », *Conférence donnée au Métaphone d'Oignies pour la Bassin Minier dans le cadre des Débats de l'Eurométropole franco-belge*.
- Mahé de Boislandelle, H., 1996, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME », *Actes du IIIe Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières.
- Marcelpoil E. et Boudières V., 2006, « Gouvernance touristique des grandes stations et durabilité. Une lecture en termes de proximité », *Développement Durable et Territoires*, Dossier n°7.
- Marinos C., 2015, « Les réseaux d'entreprises dans une région littorale périphérique », in Fache J. et Baudelle G., *Les mutations du système productif en France*, PUR, Rennes, chap. 17, p. 271-280.
- Marsden P. et Campbell C., 1984, « Measuring Tie Strength », *Social Forces*, vol. 63, n° 2, p. 482-501.
- Marshall A., 1919, *Industry and Trade*, London, Macmillan, Traduction française 1934.
- Maturana F., et Terra P., 2010, « La notion de ville moyenne au Chili, entre la fonctionnalité et la taille de population », *Communication au Colloque Villes petites et moyennes, un regard renouvelé*, Tours.
- Mauss M., 1923, « Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année Sociologique*, p.30-186.
- May N., 1997, « From territorial production systems to metropolitanization : ten years of research in France », in Moulaert F. et Scott A.J., p. 57-77.
- Mayneris F., 2011, « Impact des politiques de clusters sur les performances des entreprises », *Regards Economiques*, n° 91, p. 1-12.
- Mcevily B. et Zaheer A., 1999, « Bridging Ties : a Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 12, p. 1133-1156.
- Meade J. E., 1952, « External Economies and Diseconomies in a Competitive Situation », *The Economic Journal*, vol. 62, n° 245, p. 54-67.
- Melle D., 2011, *Incitations et mise en réseau des entreprises. Le cas de la filière de l'industrie nautique en Bretagne*, Thèse de doctorat, Université de Bretagne Occidentale, 368 pages.
- Mény, Y., et Thoenig, J-C., 1989, *Politiques publiques*, Presses Universitaires de France, 392 pages.



- Merton Robert K., 1965, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 384 pages.
- Meyer M., 2010, « The rise of the knowledge broker », *Science Communication*, vol. 1, n°32, p. 118-127.
- Milgram S., 1967, « The small world problem » *Psychology today*, vol. 1, n°2, p. 60-67.
- Ministère de l'égalité des territoires et du logement, 2013, *Vers l'égalité des territoires: dynamiques, mesures, politiques : rapport à la Ministre de l'égalité des territoires et du logement*, La Documentation française.
- Ministère du redressement productif, Ministère délégué chargé des PME, de l'innovation et de l'économie numérique, 2014, « L'initiative French Tech ».
- Moine A., 2006, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace Géographique*, vol.2, n° 35, p. 115-132.
- Moles A. et Rohmer E., 1978, *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Editions Casterman, 245 pages.
- Monfort P. et Nicolini R., 2000, « Regional convergence and international integration ». *Journal of Urban Economics*, n° 48, p. 286-306.
- Monnier J-J. et Cassard J-C., 2012, *Toute l'Histoire de Bretagne : Des origines à nos jours*, Morlaix, Skol Vreizh, 864 pages.
- Muchielli J-L., 2002, « La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », *Accomex*, n° 44, p. 9-19.
- Nahapiet J. et Ghoshal S., 1998, « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, p. 242-266.
- Nohria N. et Garcia-Pont C., 1991, « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 105-124.
- Nonaka, I. et Takeuchi H., 1995, *How Japanese companies creates the dynamics of Innovation ?*, Oxford University Press, Oxford, 284 pages.
- Nooteboom B., 2000, *Learning and innovation in organizations and economics*, Oxford University Press, Oxford, 360 pages.
- Office of Management and Budget, 2010, *Standards for Delineating Metropolitan and Micropolitan Statistical Areas*, US Federal Register, vol. 75, n°123.
- Ollivro J., 2012, *L'importance des réseaux dans un monde en mutation*, CCI Rennes.

Orsenna E., 2006, *Voyage au Pays du coton : petit précis de mondialisation*, Fayard, 291 pages.

Paille P. et Muchielli A., 2008, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin (chap. 9), 211 pages.

Pays de Vannes Bretagne Sud, 2012, Charte de développement du Pays de Vannes.

Paxton P., 1999, « Is social capital declining in the united states ? A multiple indicator assessment », *American Journal of Sociology*, vol.105, n°1, p. 88-127.

Pecqueur B. et Zimmerman J.B., 2002, « Les fondements d'une économie de proximité », *document de travail*.

Pecqueur B., 2006, « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et Sociétés*, vol. 124, n°2, p. 17-32.

Pierson P., 1994, *Dismantling the welfare state ? : Reagan, Thatcher and the politics of retrenchment*, Cambridge University Press, 224 pages.

Pinson G., et Rousseau M., 2011, « Les systèmes métropolitains intégrés », *Territoires 2040*, DATAR, p. 29-58.

Polèse M., « Urban-Development Legends, Grand theories do little to revive cities », *City Journal*, 2011.

Polèse M., Shearmur R., et Terral, L., 2014, *La France Avantagée*, Editions Odile Jacob, 190 pages.

Polyani K., 1944, *The Great Transformation*, New York, Rinehart, 360 pages.

Porter M. E., 1998, « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p.77-90.

Puissant S. et Lacour, C., 1999, *La métropolisation: croissance, diversité, fractures*. Anthropos Research & Publications, 206 pages.

Prévot F., Brulhart F. et Guieu G., 2010, « Perspectives fondées sur les ressources », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 204, p. 87-103.

Pumain D., 1997, « Pour une théorie évolutive des villes », *Espace géographique*, vol. 2, n° 26, p. 119-134.

Putnam R. D., 1995, « Bowling Alone : America's declining social capital », *Journal of Democracy*, n°6, p. 68.

Quimper Cornouaille Développement, 2013, *Cornouaille 2030 : Démarche prospective cornouaillaise*.

Quimper Cornouaille Développement, 2013, *Enquête Déplacements de Cornouaille*.

Rallet A., 1999, « L'économie de Proximité », *Communication à l'Ecole-Chercheur INRA*, Le Croisic, 8-10 décembre 1999.

Rappaport J., 1990, « Research Methods and the Empowerment Agenda », in Tolan P., Keys C., Chertok F. et Jason L., *Researching Community Psychology : Issues of Theory and Methods*, Washington, DC, American Psychological Association, p. 51-63.

Reix F., 2008, « L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains: entre encastrement relationnel et attachement symbolique », *Géographie, Economie, Société*, vol.10, n°1, p. 29-41.

Réseau Entreprendre Bretagne, 2014, *L'observatoire des lauréats, que sont-ils devenus ?*

Reynard R. et Vialette P., 2014, « Une approche de la qualité de vie dans les territoires », *INSEE Première*, n°1519.

Reynaud A., 1981, *Société, espace et justice: inégalités régionales et justice socio-spatiale*, vol. 6, Presses universitaires de France, 263 pages.

Roques J.L. (2010) *Les petites villes sous l'angle de la sociologie : Une approche en termes de dynamique locale*, Communication au colloque "Villes petites et moyennes, un regard renouvelé", Tours

Royoux D., 1997, « Réseaux de villes et logiques d'efficacité et d'équité », *Flux*, n°27-28, p. 17-24.

Ruef M., 2002, « Strong ties, weak ties and islands : structural and cultural predictors of organizational », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, p. 427-449.

Salancik G. R. et Burt R.S, 1995, « Wanted : A good network theory of organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n°40, p. 83-114.

Saint-Julien T., 2003, Les villes moyennes en Europe, contextes et défis, in Manzagol C., Charbonneau F. et Lewis P, *Villes moyennes et mondialisation, renouvellement des analyses et des stratégies*, Éditions Trames-Montréal, p. 20-28.

Saint-Julien T., 2011, « La fin d'un modèle hiérarchique », *Revue Urbanisme*, vol. Mai-Juin, n°378, p. 44-46.

Saldana J., 2009, *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, London, Sage, 338 pages.

Henderson V., 2003, « The urbanization process and economic growth : The so-what question », *Journal of Economic Growth*, vol. 8, n°1, p.47-71.

Santamaria F., 2000, « La notion de ville moyenne en France, en Espagne et au Royaume-Uni », *Annales de Géographie*, t. 109, n°613, pp. 227-239.

Santamaria F., 2013, « Les villes moyennes françaises et leur rôle en matière d'aménagement du territoire: vers de nouvelles perspectives ? », *Norois*, vol. 223, n°2, p. 13-30.

Schaefer D. et Cucherousset S. « Débrider l'innovation : enjeux pour les entreprises et l'emploi, défis pour les politiques publiques », *Rapport de la CCI Paris*, 2015.

Scitovsky T., 1954, « Two concepts of external economies » *The Journal of Political Economy*, vol. 62, n°2, p. 143-151.

Sérieyx H. et Delalande F., 2014, *La métamorphose bretonne : Un vent d'espoir venu de l'ouest*, Editions La mer salée, 124 pages.

Sevin A., 2006, « Les acteurs économiques et le régionalisme lorrain de la Belle Époque », *Annales de géographie*, n°2, p.174-196.

Shearmur R., Chenard P. et Doloreux D., 2007, « La création et le développement de clusters maritimes au Canada et en Europe », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. Octobre, n°3, p. 365-390.

Soldano C. et Filâtre D., 2014, « Les inégalités territoriales d'éducation supérieure et de recherche », in Laurent E., 2014, Ministère de l'égalité des chances et du logement, p. 146-154.

Staszak J-F., 2000, « Prophéties auto-réalisatrices et géographie », *Espace Géographique*, tome 29, n°2, p. 105-119.

Suire R. et Vicente J., 2008, « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°184, p. 119-136.

Swedberg R. et Granovetter M.S., 1992, *The sociology of economic life*, Westview Press, 592 pages.

Swyngedouw E., 1997, « Neither global nor local : 'glocalization' and the politics of scale », *Spaces of globalization: Reasserting the power of the local*, vol.1.

Talandier, M., 2012, "L'émergence de systèmes territoriaux productivo-résidentiels (SPR) ", *Communication au 49<sup>e</sup> Colloque de l'ASRDLF*, Belfort.

Talbot D., et Kirat T., 2005, « Proximité et institutions : nouveaux éclairages », *Economie et Institutions*, Numéros spéciaux n°6 et 7, p. 9-15.

- Tallec, J., 2012, « Les trajectoires économiques et les formes sociales de l'innovation dans les villes moyennes: les cas d'Albi (Midi-Pyrénées), d'Alès (Languedoc-Roussillon), de Fougères et de Quimper (Bretagne) », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. 2, p. 192-214.
- Terradillos J-L., 2010, « Entretien avec Dominique Royoux, délégué général d'Aire 198, le réseau des agglomérations du Poitou-Charentes », *L'actualité Poitou-Charentes*, n°90.
- Comité interministériel aux ruralités, 2015, *Nos ruralités, une chance pour la France*.
- Tesson F., 2000, « Réseau de villes » in Paquot et al. (2000), *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 255-264.
- Tesson F., 2011, « Des réseaux toujours à l'ombre des métropoles », *Revue Urbanisme*, n°378, p.13-15.
- Thisse, J. F. et Scotchmer S., 1993, « Les implications de l'espace pour la concurrence », *Revue Economique*, vol. 44, n°4, p. 653-670.
- Tilliette B., 2002, « Entreprises et territoires : un destin commun », *Rapport du Centre des Jeunes Dirigeants et du Comité du Grand Lille*.
- Torres O., 2002, « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises », *Actes du 6<sup>ème</sup> CIFEPME*.
- Torre A., 2006, « Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Régions et Développement*, vol. 24, p. 15-44.
- Tremblay D-G., Klein J-L., Ben Hassen T. et Dossou-Yovo A., 2012, « Les acteurs intermédiaires dans le développement de l'innovation : une comparaison intersectorielle dans la région de Montréal », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, vol. 3, p. 431-454.
- Tsai W., et Ghoshal S., 1998, « Social capital and value creation : The role of intrafirm networks », *Academy of management Journal*, vol. 41, n°4, p. 464-476.
- Vallaux C., 1907, *La Basse-Bretagne : étude de géographie humaine*, Publications de la Société nouvelle de librairie et d'édition, E. Cornély & cie.
- Vanier M., 2005, « L'interterritorialité: des pistes pour hâter l'émancipation spatiale » in Antheaume B. et Giraut .F, *Le territoire est mort, vive les territoires*, p. 317-336.
- Vermeulen P., 2014, *Le temps de la métropole*, L'Harmattan, 290 pages.
- Veltz P., 1994, *Des territoires pour apprendre et innover*, Éditions de l'aube, Collection Monde en cours, Paris, 93 pages.

- Veltz P., 1994, « Les ressorts de la métropolisation », *Le Débat*, vol. 80, n°3, p. 86-189.
- Veltz P., 1999, « Métropoles, périphéries et économie mondiale: une économie d'archipel », *Entre la métropolisation et le village global. Les scènes territoriales de la reconversion*, p. 49-60.
- Veltz P., 2002, *Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Edition de l'Aube, 154 pages.
- Véron J., 2007, « La moitié de la population mondiale vit en ville », *Population & Sociétés*, vol. 435, p. 1-4.
- Viard J., 2014, *Éloge de la mobilité*, Editions de l'Aube, 256 pages.
- Vidale de la Blache P., « Régions françaises », *Revue de Paris*, 1910.
- Williamson O. E., 1979, « Transaction-cost economics : the governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n°2, p. 233-261.
- Williamson O. E., 1991, « Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n°2, p. 269-296.
- Woessner R., 2014, « L'Europe de la grande vitesse ferroviaire, diversités nationales et logiques métropolitaines », *Géoconfluences*.
- Wolfe D. A., 2009, « 21st century cities in Canada: the geography of innovation », *Conference Board of Canada, Toronto*.
- Wolff M., 2010, « Urban shrinkage in Europe », *Chair of Spatial Planning-TU Dresden, Working Paper*, n°6.
- Wolff M., Fol S, Roth H. et Cunningham-Sabot E., 2013, « *Shrinking Cities*, villes en décroissance : une mesure du phénomène en France », *Cybergeo : European Journal of Geography*, Aménagement, Urbanisme, document 661.
- Wright S. L., Burt C. D. B et Strongman, K. T., 2006, « Loneliness in the workplace : construct definition and scale development », *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 35, n°2, p. 59-68.
- Zelai Xu, 2008, « Urbanisation et Croissance des Villes en Chine », *Humanities and Social Sciences*, Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I.
- Zuliani, J-M., 2004, « L'organisation des services aux entreprises dans les villes moyennes du Grand Sud-Ouest français, entre logiques gravitaires et maillages interurbains », *Géocarrefour*, vol. 79, n°2, p. 183-192.

# Table des figures

Figure 1 : Diagramme logique d'impact des réseaux d'entreprises .....	15
Figure 2 : Arbre thématique de l'enquête, réalisation .....	34
Figure 3 : Le système d'attractivité des villes moyennes.....	59
Figure 4 : Le champ de tension en Bretagne Sud.....	105
Figure 5 : Ententes et coopérations entre villes bretonnes au 1 <sup>er</sup> janvier 2014 .....	138
Figure 6 : Cadre générique pour un référentiel d'évaluation d'un politique de coopération entre villes .....	147
Figure 7 : L'encastrement social de l'entreprise en dynamique : de la sortie de l'isolement à ses différentes formes de manifestation .....	158
Figure 8: Illustration de la force des liens faibles de Granovetter .....	191
Figure 9 : La contribution des réseaux structurés à l'innovation des entreprises .....	214
Figure 10 : Schéma synthétique de la stratégie économique 2011 – 2016 du Grand Halifax	237
Figure 11 : Exemple de cartographie de la société Renault .....	263
Figure 12 : Extrait de la Toile industrielle dunkerquoise .....	268
Figure 13 : Items du référentiel d'évaluation du soutien aux réseaux économiques .....	272

# Table des tableaux

Tableau 1 : Répartition des entreprises du réseau « Excellence » de la BPI par ZE en Bretagne, 2013 .....	48
Tableau 2 : Evolution de l'emploi salarié par secteur 2000-2010.....	93
Tableau 3 : Récapitulatif des domaines de coopération concernés par les ententes entre villes bretonnes en 2014.....	137
Tableau 4 : Temps de transport par la route entre les 14 agglomérations et métropoles bretonnes et partenariats en 2014.....	140
Tableau 5 : La typologie des coquilles de l'Homme d'après Moles et Rohmer .....	160
Tableau 6 : Types d'actifs spécifiques .....	173
Tableau 7 : Extrait du plan stratégique de développement d'Halifax, axe : Climat des affaires » .....	239
Tableau 8 : Résumé de l'action « Smart Business », source : d'après le site internet du GHP.....	242
Tableau 9 : Résumé de l'action « Halifax Connector », source : d'après le site internet du GHP .....	243
Tableau 10 : Résumé de l'action « Business Leader's Roundtable », source : d'après le site internet du GHP .....	244



# Table des encadrés

Encadré 1 : Précision de posture .....	16
Encadré 2 : La ville selon l'ONU.....	39
Encadré 3 : L'Atlas de la Bretagne Sud .....	85
Encadré 4 : L'Union Européenne comme moteur des coopérations entre territoires voisins, le projet ALIGATOR .....	144
Encadré 5 : La question du « Je » et du « Nous » .....	156
Encadré 6 : Proximités et Pôle de compétitivité, l'exemple du Pôle Mer Bretagne (2013)...	164
Encadré 7 : Des réseaux d'entreprises spécifiquement sud-bretons .....	208
Encadré 8 : Participation à une réunion du réseau Business Network International (BNI) ...	210
Encadré 9 : Hasard des rencontres versus réseaux structurés .....	217
Encadré 10 : La vision stratégique du Grand Halifax .....	238
Encadré 11 : Les interdépendances des aires urbaines bretonnes .....	266
Encadré 12 : Le contrat de réciprocité entre Brest Métropole et le Centre Ouest Bretagne ..	294
Encadré 13 : Deux candidatures pour une seule région .....	297
Encadré 14 : Des préconisations restituées aux agences de développement partenaires du projets de thèse, quels retours des acteurs ? .....	300

# Table des graphiques

Graphique 1 : Distribution rang taille des 50 grandes aires urbaines françaises et allemandes en 2009 .....	41
Graphique 2 : Taille des zone d'emploi et taux de chômage en 2013 .....	64
Graphique 3 : Comparaison des indices de spécificités entre la Bretagne Sud et la ZE de Rennes .....	91
Graphique 4 : Part des 70 réseaux sud-bretons concernés par les missions présentées en ordonnée .....	213

# Table des cartes

Carte 1 : Variation annuelle de la population par aire urbaine entre 1975 et 2007.....	46
Carte 2 : Evolution de l'emploi par ZE entre 1999 et 2011 .....	63
Carte 3 : Les trois zones d'emploi de la « Bretagne Sud » et populations des agglomérations en 2010.....	76
Carte 4 : Zones isochrones de Brest, Quimper, Lorient et Vannes avec un temps de trajet en voiture de 45 minutes .....	81
Carte 5 : Flux et structuration territoriale en Bretagne.....	87
Carte 6 : Effectif des étudiants de l'enseignement supérieur en 2010-2011 .....	88
Carte 7 : Carte de France des Régions économiques dites « Clémentel » - 1930.....	101
Carte 8 : Les réseaux de la politique des réseaux de villes de la DATAR.....	123
Carte 9 : Carte des projets de pôles métropolitains.....	128
Carte 10 : Carte des établissements industriels de la Vallée de la Seine .....	131
Carte 11 : La Nouvelle-Ecosse, un territoire périphérique en Amérique du nord .....	231
Carte 12 : La Nouvelle-Ecosse : principales routes et villes de la province .....	232
Carte 13 : Carte des 59 relations Viadeo d'un dirigeant d'entreprise du secteur informatique implantée à Vannes .....	261
Carte 14 : Carte des 153 relations Viadeo d'un dirigeant d'entreprise du secteur de l'électronique embarquée implantée à Lorient.....	262
Carte 15 : Carte des 280 relations Viadeo d'un dirigeant d'entreprise du secteur du textile implantée à Quimper .....	262

# Annexes

## Annexe 1 : Liste des acteurs institutionnels rencontrés

(entre septembre et avril 2015)

### Zone d'emploi de Quimper

Nom	Fonction	Structure
Marc ANDRO	Vice-Président	Quimper Communauté
Vincent COPOLLA	Directeur de département	Chambre de Commerce et d'Industrie de Cornouaille
Vincent GAONAR'CH	Vice-Président	Communauté de Communes du Pays Bigouden Sud, membre du Conseil stratégique de QCD
JR. GEOFFROY	Directeur Général	ADRIA
Ronan LE DEN	Directeur	Technopôle Quimper
Yannick LE MOIGNE	Responsable du service économique	Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Finistère
Ronan MARCEL	Directeur général	Quimper Cornouaille Développement (QCD)

### Zone d'emploi de Lorient

Nom	Fonction	Structure
Rémi BONNET	Directeur	Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan
Pierre COEDELLO	Président	Technopôle Lorient
JP. DELECROIX	Directeur de cabinet	Lorient Agglo
Yann DOLLO	Directeur	Technopôle Lorient
Régis GUYON	Chargé de mission / ancien animateur du Club K	Technopôle Lorient
Philippe LEBLANCHE	Directeur Général	Agence d'Urbanisme et de Développement du Pays de Lorient (AUDELOR)
Bruno LE JOSSEC	Directeur	Société de Capital Risque en Pays de Lorient (SFLD)
Dominique NARBET	DGA	Lorient Agglo
Jean-Paul SOLARO	Maire Adjoint à l'économie	Ville de Lorient

### Zone d'emploi de Vannes

Nom	Fonction	Structure
Pascal BERRUET	Vice Pdt Relation interentreprises	Université Bretagne Sud
Michel BREBION	Directeur général	Vannes Innovation Promotion Expansion (VIPE)
Hervé CUVELIER	Président	Technopôle Vannes
Vincent LE GALL	Responsable du service entreprises	Vannes Agglo
Pierre GUYOT	Directeur du développement économique et territorial	Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Morbihan

## Annexe 2 : Liste des chefs d'entreprise rencontrés (entre

décembre 2012 et mai 2015, chiffres d'affaires et effectifs donnés à titre indicatif)

### Zone d'emploi de Quimper

Nom	Fonction	Structure	Effectif	CA en M€
Philippe DECAESTEKE	Fondateur / Dirigeant	NOVASIGHT	12 (2013)	1,5 (2013)
Michel EMILY	PDG	PRE VISION	250 (2014)	90 (2014)
Jean-Guy LE FLOC'H	PDG	ARMOR LUX	400 (2014)	100 (2014)
Serge KERGOAT	PDG	KRAMPOUZ	45 (2012)	12,3 (2013)
Gilles MARTY	Directeur Général	CIMUT	140 (2012)	NC
Christine MAURIN	Gérante	ACT'ENV	NC	NC
Pierre MICHELEAU	DG	LOUPOT	120 (2014)	20 (2013)
Pascal PIRIOU	PDG	Chantiers PIRIOU	350 (2012)	150 (2012)
Bruno ROLLAND	PDG	INTERFACE CONCEPT	42 (2012)	7 (2012)

### Zone d'emploi de Lorient

Nom	Fonction	Structure	Effectif	CA en M€
Eric BERTHAUX	Pdt	VITY	10 (2013)	3 (2013)
Pierre COEDELLO	Dirigeant	CAMKA	5 (2012)	0,3 (2012)
Benoit DU CREST	Gérant	ALPHACOM 56	3 (2014)	0,2 (2014)
Gérard JAFFRE	Pdt	METI	220 (2014)	18,5 (2014)
Florent DE KERSAUSON	Pdt	NESTADIO	NC	Nc
Gildas LAUDREN	Pdt	Groupe LAUDREN	400 (2014)	45 (2014)
Laurent MERMIER	Pdt	SHIP STUDIO	9 (2014)	0,7 (2014)
David ROCABOY	Directeur gén. adj	TIMOLOR	138 (2011)	15 (2011)
Samantha THEBAULT	Gérante	MANPOWER LORIENT	NC	Nc

### Zone d'emploi de Vannes

Nom	Fonction	Structure	Effectif	CA en M€
Jean-Marc BIENVENU	PDG	MGDIS	100	7,1 (2014)
Benjamin CHAMPENOIS	Dirigeant associé	URBANS	2 (2013)	30 (2013)
Hervé CUVELIER	Pdt	USHIP	NC	NC
Jean-Luc LANCELOT	PDG	SIGMAPHI	110 (2013)	12 (2013)
Ronan LE FLOC'H	PDG	PATISserie DE L'ODET	NC	0,7 (2014)
Philippe MAISONNEUVE	Directeur	WIND RIVER	30	NC
Yann PENFORNIS	DG	MULTIPLAST	90 (2014)	8 (2014)

### Halifax, Canada

Nom	Fonction	Structure	Effectif	CA en M€
Tracy BOYER	Directrice	The Hub	NC	NC
Brett MILLER	Pdt	Miller Tire	NC	NC
Kathleen RAYWORTH	Directrice	Entrepreneur's Forum	NC	NC
Morgan ROGERS	Dirigeant	CO&Co	NC	NC
Milan VREVIK	Directeur adjoint	Volta	NC	NC

## Annexe 3 : Grille d'entretiens auprès des chefs d'entreprise de Bretagne Sud

### **Rencontres des chefs d'entreprise de Bretagne Sud** **Guide d'entretien**

Ce document constitue un canevas de discussion pour un entretien en face-à-face. L'objectif général est de percevoir, comprendre et caractériser les relations de l'entreprise avec son territoire d'implantation, composé de villes moyennes. On cherchera par ailleurs à discuter de l'insertion de l'entreprise dans des réseaux locaux ou non.

#### **RESEAUX D'ENTREPRISES**

##### **1) Bref historique de l'entreprise et de son développement**

Projet, création, étapes marquantes, ...

##### **2) Relations de l'entreprise du chef d'entreprise et avec le « territoire »** (plutôt la dimension externe du projet que la dimension de l'organisation interne de l'entreprise)

Origine de l'installation sur le territoire

Opportunités offertes, inconvénients, ...

Perception de limites géographiques aux différentes échelles (locales, régionales, nationales, internationales)

##### **3) Type de relations avec les acteurs du territoire**, des autres territoires de Bretagne Sud (Quimper, Lorient, Vannes), avec les acteurs extérieurs à la Bretagne Sud (Bretagne, France, Europe, monde)

##### **4) Principaux partenaires et localisation**

Par nature (clients, fournisseurs, cotraitants, collaboration innovation, R&D, compétences, etc.)

Par type de relations (ponctuelles / fréquentes / objectif / confiance / etc.)

##### **5) Ressenti sur le rôle et l'apport des « relations » ou « réseaux »** (de toute nature) dans l'évolution / la réussite de la société

##### **6) Participation à des réseaux structurés** (grappes, réseaux consulaires, etc.), dans quel but ? Liens avec des réseaux plus informels, interpersonnels

##### **7) Exemples de collaborations particulièrement fructueuses** (ayant abouti par exemple sur une innovation, sur un projet de développement, etc.)

#### **BRETAGNE SUD**

##### **1) Existence d'une logique économique, avenir du territoire**

##### **2) Axes d'échanges Bretagne Sud / Nantes – Rennes**

##### **3) Potentiel de développement des villes moyennes** par rapport aux métropoles (atouts et faiblesses)

## Annexe 4 : Liste des réseaux d'entreprises recensés en Bretagne Sud (sources : guide des réseaux de la CCI du Morbihan édition 2013 et annuaire des réseaux du Journal des entreprises édition 2013)

Action Cadres 56	Cluster "e-TIC 56
AGILE Breizh	Cluster Habitat Durable en Morbihan
Agir ABCD – Actions de Bénévoles pour la Coopération et le Développement	COBATY
Association Jeunesse et Entreprises du Finistère	Com' en Morbihan
Association pour le Progrès du Management	Compagnie des dirigeants et acheteurs de France
AXE Nouvelles Technologies	Conseil Expert 56
BGE Finistère	Cornoualia
BREIZH CONSEIL	Courants Porteurs Bretagne
Breizhpack	Crêperies Gourmandes
Bretagne Pôle Naval	DCF MORBIHAN – Dirigeants Commerciaux de France
Bretagne Sud Angels	DFCG - Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion Morbihan
Bretagne supply chain Finistère	Dirigeants Commerciaux de France - Asso Bretagne
Business Network International	ECTI
Cadres sur mesure	EGEE Morbihan
CAP – Club Alliance Pro	EL - Association Morbihannaise des Etablissements de Loisirs
Cap Cadres	Ell'en Cornouaille
CATEL	Entreprendre au Féminin Bretagne
Cédants et repreneurs d'affaires	Entreprendre Ensemble
Cercle des Exportateurs	Eurolarge innovation
CJD	Fédération des e-commerçants 56
Club 500 pour 100	Fédération du Commerce du Morbihan
Club Business 56	Finistère-Affaires
Club d'Entreprises de Cornouaille	France Initiative Cornouaille
Club d'Entreprises Développement Durable - Finistère	Groupe d'Entrainement et de Réflexion au Management des Entreprises
Club des créateurs et repreneurs d'entreprises du Morbihan	Jeune Chambre Economique Française
Club des entreprises partenaires de l'Ujap	Le club des Assistantes du Pays de Vannes
Club Hôtelier du Golfe	Morbihan Event
Club Hôtelier du Pays de Lorient	Networking Morbihan
Club K	PLATO Bretagne
Club Production du Pays de Vannes	Printemps de l'entreprise
Club RH Pays de Vannes - Pays de Lorient - Pays de Pontivy	RESAP 56 - Réseau des Entreprises de services à la personne
Cluster « agroalimentaire »	Réseau Entreprendre Délégations Morbihan et Finistère
Cluster « Métiers d'Art »	Réseau Morbihan Sud, Acteurs du Tourisme
Cluster « Nautisme et construction navale »	Restaurants du Terroir de Bretagne

# Table des matières

Remerciements .....	1
Sommaire .....	3
Introduction générale.....	4
Problématique initiale de recherche .....	4
Contexte institutionnel .....	6
Positionnement théorique .....	6
Motivation de la thèse : objectifs théoriques et pratiques .....	7
Guide de lecture .....	8
Partie 1 : Entre métropolisation et réseaux, quels enjeux pour les villes moyennes ? .....	11
Introduction .....	11
Chapitre 1 : Contexte, problématique et méthodologie de la recherche .....	14
Introduction .....	14
1. Cadre de la recherche .....	14
1.1 Cadre logique de la recherche : le soutien aux réseaux d'entreprises comme levier de développement .....	15
1.2 .....Contexte et environnement de la recherche : des travaux en cohérence avec les préoccupations des acteurs du développement.....	17
1.3 .....Posture de recherche : le point de vue des entreprises privilégié pour traiter du développement économique local .....	20
1.4 .....Trois hypothèses de recherche .....	21
1.5 .....Un cadre théorique construit autour de plusieurs champs disciplinaires .....	23
2. Une méthodologie centrée sur l'analyse qualitative .....	25
2.1 .....Présentation générale .....	25
2.2 L'enquête auprès des dirigeants d'entreprises de Bretagne Sud : de la définition de la problématique à l'exploitation des résultats .....	27
Conclusion.....	35
Chapitre 2 : Villes moyennes et métropolisation, quels enjeux pour les acteurs économiques locaux ? .....	37
Introduction .....	37
1. Les villes moyennes en France : des situations très contrastées .....	39
1.1 .....De la difficulté à définir les villes moyennes .....	39
1.2 .....De la diversité des villes moyennes .....	43
1.3 Un effet taille non discriminant dans les dynamiques économiques et démographiques .....	44
2. Devenir des villes moyennes : les principaux enjeux identifiés.....	48
2.1 .....La qualité de vie comme préoccupation croissante .....	



.....	49
2.2L'enseignement supérieur et les systèmes locaux de compétences en synergie avec le territoire .....	50
2.3 ..... Accessibilité : compenser les handicaps de la périphérie .....	54
2.4 ..... Des moyens d'ingénierie plus limités mais mutualisables .....	57
3. Métropolisation et villes moyennes.....	59
3.1 ..... Retour sur la notion de métropolisation et ses origines .....	59
3.2 ..... Concentration, agglomération : des limites au développement ? .....	64
3.3 ..... Des succès en France et ailleurs .....	67
4. La métropole française, une prophétie auto-réalisatrice ?.....	68
4.1 ..... Un signal envoyé aux acteurs économiques .....	69
4.2 ..... Des effets en termes d'action publique .....	70
4.3 ..... Fait urbain, métropolisation et métropole .....	71
Conclusion.....	73
Chapitre 3 : La Bretagne Sud, un terrain de recherche multidimensionnel .....	74
Introduction .....	74
1. La Bretagne Sud comme terrain de recherche .....	76
1.1 ..... Une dynamique politique pour la Bretagne Sud ? .....	77
1.2 ..... Des interrogations communes des développeurs économiques locaux .....	79
1.3 ..... Des chefs d'entreprise en demande de coopération entre territoires .....	82
1.4 ..... Quelle place de la Bretagne Sud dans la métropolisation ? .....	84
2. Caractéristiques actuelles du territoire et contexte régional.....	84
2.1 ..... Contexte socio-économique : près d'un million d'habitants .....	85
2.2 ..... Des spécificités économiques bien marquées par rapport à Rennes .....	90
2.3 ..... L'emploi en Bretagne Sud .....	91
3. La Bretagne Sud économique : quelques repères historiques .....	95
3.1 ..... Une histoire industrielle commune... ..	96
3.2 ..... ayant abouti à une structuration institutionnelle du territoire .....	99
4. Exercices prospectifs en Bretagne Sud : opportunités et menaces pour le territoire.....	102
4.1 ..... Eléments de diagnostic .....	103
4.2Quelle Bretagne Sud en 2030 ? Les principaux exercices institutionnels de .....	

prospective .....	106
Conclusion.....	110
Chapitre 4 : Les réseaux, un levier de développement pour les villes de Bretagne Sud ?	112
Introduction .....	112
1. La coopération, une opportunité pour les villes et leurs entreprises .....	113
1.1 .....Les fondements des coopérations institutionnelles .....	114
1.2 ..... Certains obstacles entravent la coopération .....	119
1.3 .....Les réseaux de villes : une opportunité pour les villes moyennes ? .....	120
2. Diverses formes de coopération en France et en Bretagne .....	124
2.1 ..... Des coopérations multidimensionnelles entre villes .....	124
2.2 .....La Bretagne, terre de coopération .....	132
3. Quelle évaluation pour les réseaux de villes ? Pour une tentative de référentiel ....	145
3.1 ..... La question de l'effectivité ou de la mise en œuvre .....	147
3.2 .....La question de l'efficacité et des objectifs .....	147
3.3 ..... La question de l'efficience et des moyens .....	148
3.4 ..... La question de la pertinence ou du choix des outils .....	148
3.5 .....La question de la cohérence .....	149
Conclusion.....	149
Conclusion de la partie 1 .....	151
Partie 2 : Des réseaux comme trait d'union entre entreprises et territoires.....	153
Introduction .....	153
Chapitre 5 : De l' <i>isolement</i> à l' <i>encastrement social</i> : le rôle des réseaux pour les dirigeants .....	155
Introduction .....	155
1. Sortir de l' <i>isolement</i> et activer les proximités : quel cheminement pour le dirigeant d'entreprise ? .....	158
1.1 .....L' <i>isolement</i> au cœur des enjeux des petites entreprises (PE) .....	159
1.2 ..... La mobilisation de multiples formes de proximité pour franchir les frontières de l'entreprise.....	162
2. Trois logiques d'accès aux réseaux .....	167
2.1 .....L'accès par les institutions .....	168
2.2 ..... L'accès par les marchés .....	169
2.3 ..... L'accès par les relations individuelles .....	

.....	169
3. Encastrement social et réseaux d'entreprises .....	170
3.1 ..... L' <i>encastrement</i> lié aux ressources pour l'entreprise .....	171
3.2 ..... Les réseaux comme pourvoyeurs de <i>capital social</i> des dirigeants .....	173
3.3 ..... Le lien avec le territoire et <i>empowerment</i> .....	175
4. Trois portraits de dirigeants pour illustrer le rôle des réseaux .....	179
4.1 ..... Laurent D., PDG de la société Y., région de Quimper, 50 salariés .....	179
4.2 ..... Etienne B., PDG de la société D., région de Lorient, 14 salariés .....	182
4.3 ..... René F., PDG de la société S., région de Vannes, 60 salariés .....	185
Conclusion.....	188
Chapitre 6 : Le rôle des réseaux dans le développement des entreprises et des territoires de Bretagne Sud .....	
Introduction .....	189
1. Des réseaux d'entreprises entre ancrage et ouverture .....	190
1.1 ..... Connectivité et liens faibles .....	190
1.2 ..... Liens forts et ancrage local .....	197
1.3 ..Des réseaux qui compensent les handicaps des villes moyennes de Bretagne Sud ? .....	202
2. Etat des lieux des réseaux structurés en Bretagne Sud.....	206
2.1 ..... Principales caractéristiques .....	207
2.2 ..... Réseaux structurés et innovation .....	213
2.3 ..... Des missions qui dépassent le cadre entrepreneurial .....	218
Conclusion.....	221
Conclusion de la partie 2 .....	222
Partie 3 : Considérer les réseaux comme des leviers du développement .....	
Introduction .....	224
Chapitre 7 : De l'action publique en faveur des réseaux : le cas d'Halifax, Canada .....	
Introduction .....	226
1. Contexte : Séjour doctoral et économie locale.....	227
1.1 ..... Le cadre du séjour doctoral à Halifax .....	227
1.2 ..... Comparer Halifax à la Bretagne Sud .....	229
2. La stratégie du <i>Greater Halifax Partnership</i> (GHP) en matière de développement économique .....	234
2.1 Les missions du <i>Partnership</i> et son mode de gouvernance .....	234

2.2 Quand les acteurs publics s’emparent de la mise en réseau des acteurs économiques .....	240
3. Les enseignement théoriques et pratiques .....	246
3.1 Le rôle des réseaux pour les entrepreneurs dans un territoire périphérique de taille modeste .....	246
3.2 Le rôle des réseaux dans l’acquisition d’un socle social commun .....	248
Conclusion .....	250
Chapitre 8 : De l’intérêt, pour la Bretagne Sud, de mieux connaître ses réseaux .....	252
Introduction .....	252
1. Dresser un état des lieux des relations liant les réseaux aux collectivités locales ..	252
1.1 ..... Le soutien matériel des collectivités aux réseaux d’entreprises .....	253
1.2 .....L’implication des réseaux dans la gouvernance locale .....	255
2. Révéler les liens et interdépendances économiques entre territoires .....	257
2.1 .....Les flux actuellement mesurés .....	257
2.2 .....Analyser les réseaux sociaux d’entrepreneurs .....	259
3. Connaître pour mieux définir l’action publique : vers une politique d’ <i>Intelligence Economique Territoriale</i> (IET) .....	264
3.1 .....Quelques points de repère sur l’ <i>Intelligence Economique Territoriale</i> .....	265
3.2 ...De l’opportunité de se doter d’une fonction d’intelligence économique territoriale pour les villes moyennes de Bretagne Sud .....	266
4. Evaluer la contribution des réseaux au développement local .....	268
4.1 .... Quel référentiel d’évaluation de la contribution des pouvoirs publics aux réseaux d’entreprises ? .....	269
4.2 ..... Des réseaux qui évaluent leurs effets locaux .....	272
4.3 ..... Evaluer les réseaux d’entreprises : une opportunité pour les villes moyennes ? .....	275
Conclusion .....	280
Chapitre 9 : Pour une politique publique de réseaux de villes et d’entreprises .....	282
Introduction .....	282
1. Sortir de l’approche du « tout » <i>cluster</i> .....	283
1.1 .....Des failles pour les villes moyennes .....	283
1.2 ...Reconnaitre les coopérations non sectorielles comme un levier de développement .....	287
2. Inciter les entreprises à coopérer .....	288
2.1 .....Sensibiliser les entreprises locales aux réseaux économiques .....	288
2.2 ..... Inciter financièrement à la coopération à l’échelle locale .....	289
3. Le rôle potentiel des réseaux de villes dans le développement économique .....	290
3.1 .....Peser face à l’émergence des métropoles .....	290

3.2 ... Répondre aux enjeux spécifiques des territoires de villes moyennes périphériques .....	291
3.3 ..... De la nécessité d'associer les acteurs à la démarche .....	295
Conclusion.....	297
Conclusion de la partie 3 .....	299
Conclusion générale .....	302
Principaux apports empiriques de la recherche.....	302
Principaux enseignements théoriques .....	308
Limites de la recherche et pistes pour le futur .....	309
Bibliographie.....	311
Table des figures .....	329
Table des tableaux .....	330
Table des encadrés .....	331
Table des graphiques .....	332
Table des cartes .....	333
Annexes.....	334
Annexe 1 : Liste des acteurs institutionnels rencontrés (entre septembre et avril 2015) .....	334
Annexe 2 : Liste des chefs d'entreprise rencontrés (entre décembre 2012 et mai 2015, chiffres d'affaires et effectifs donnés à titre indicatif) .....	335
Annexe 3 : Grille d'entretiens auprès des chefs d'entreprise de Bretagne Sud .....	336
Annexe 4 : Liste des réseaux d'entreprises recensés en Bretagne Sud .....	337
Table des matières .....	338

**Le développement des entreprises et des territoires en ville moyenne analysé au prisme des réseaux.  
Le cas de la Bretagne Sud.**

**Résumé**

Cette recherche doctorale s'intéresse aux réseaux d'entreprises dans le contexte spécifique de villes moyennes périphériques. En s'appuyant sur les résultats d'une enquête de terrain auprès de dirigeants d'entreprises innovantes et performantes de Bretagne Sud, la recherche a pu mettre en évidence les ressources territoriales issues des réseaux sociaux. Le fait d'être implanté dans un territoire non métropolitain ne semble pas être un obstacle à l'insertion dans les réseaux de dirigeants, y compris lorsque leurs entreprises sont mondialisées.

Pluridisciplinaire, cette recherche a nécessité de mobiliser les théories de la métropolisation afin d'appréhender le contexte de villes moyennes périphériques et leurs opportunités de développement. En outre, les mécanismes qui sous-tendent le fonctionnement réticulaire des entreprises ont été interprétés à la lumière de la sociologie des réseaux et des théories de la science de gestion liées au comportement des chefs d'entreprise.

La nature partenariale des travaux, réalisés en collaboration avec les trois agences de développement économique de Bretagne Sud, a conduit à formuler une série de préconisations à destination des décideurs et opérateurs locaux. A ce titre, la mise en place d'une politique publique de réseau constitue une voie à explorer dans le cadre d'un renouvellement des approches du développement territorial.

**Mots-clés :** réseaux d'entreprises, développement local, villes moyennes, politiques publiques, Bretagne Sud

***Business growth and territorial development in medium sized cities analysed in the light of networks.  
The case of Southern Brittany.***

***Abstract***

*This doctoral dissertation focuses on business networks in the specific context of peripheral medium sized cities. Based on a field survey of entrepreneurs from Southern Brittany, this research highlights resources provided by business networks. Being located in a non-metropolitan territory does not seem to be a barrier to participation in networks, even for globalized and innovative firms.*

*This multidisciplinary work also mobilises metropolization theories to address the particular geographical context of peripheral, medium-sized cities and assess their territorial development opportunities. Furthermore, the mechanisms underlying the network functioning of the firms have been interpreted using network sociology and management science literature on business leaders' behaviour.*

*The partnership framework with three local development agencies has led to make practical proposals targeting local political decision-makers and stakeholders. Thus, implementing a network-based public policy could be an interesting path in order to come up with a new local development approach.*

***Keywords:*** *business networks, local development, medium sized cities, public policies, Southern Brittany*